MODELLO DI MUSEO SOSTENIBILE.

DALLA DEFINIZIONE ALL'APPLICAZIONE SUL MUSEO EGIZIO DI TORINO.

UN PROGETTO IN COLLABORAZIONE CON GRAPHIC DAYS TORINO.

POLITECNICO DI TORINO

Politecnico di Torino
Dipartimento di Architettura e Design
Design Sistemico
Tesi di laurea di secondo livello

Candidati:
Paolo Cardorani
Matilde Molari
Marco Tetrao

Relatore:
Silvia Barbero

Correlatori:
Chiara Battistoni
Fabio Guida

INDICE

Abstract 10

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile 15

→ **Cos'è un museo [1.1]** 18

Il ruolo dei musei [1.1.1] 18

Storia [1.1.2] 26

Museo come impresa culturale [1.1.3] 30

Lo stato dell'arte dei musei in Italia [1.1.4] 31

Le problematiche della situazione italiana [1.1.5] 36

La classificazione dei musei [1.1.6] 38

→ **Cultura e sostenibilità [1.2]** 40

L'Agenda 2030 e i 17 *SDG's* [1.2.1] 41

Il patrimonio culturale nell'Agenda 2030 [1.2.2] 44

I *target* dell'Agenda 2030 relativi ai musei [1.2.3] 51

→ **Il ruolo sul territorio [1.3]** 56

Lo sviluppo territoriale secondo l'ICOM [1.3.1] 56

Reti museali [1.3.2] 62

→ **Standard museali e certificazioni di sostenibilità [1.4]** 64

I principali standard globali di sostenibilità [1.4.1] 66

I criteri obbligatori [1.4.2] 74

Responsabilità sociale d'impresa [1.4.3] 78

Il Bilancio Integrato [1.4.4] 80

Conclusioni sulle certificazioni e sugli standard [1.4.5] 81

→ **Verso un museo sostenibile [1.5]** 84

Lo stato dell'arte dei Musei Sostenibili [1.5.1] 85

L'importanza della mission [1.5.2] 90

Il Manifesto [1.5.3] 91

Capitolo 2 — Definizione criteri di analisi 105

→ **Categorizzazione dei musei [2.1]** 106

La dimensione dei musei [2.1.1] 106

La struttura dell'edificio [2.1.2] 108

Il contesto territoriale [2.1.3] 109

→ Analisi delle Strategie di un Museo **[2.2]** 111

Gli ambiti di lavoro [2.2.1] 111

Stakeholders [2.2.2] 113

→ Le categorie delle strategie **[2.3]** 115

Consumi [2.3.1] 115

Rifiuti [2.3.2] 115

Prodotti [2.3.3] 116

Mobilità [2.3.4] 116

Attività [2.3.5] 116
Accessibilità [2.3.6] 118
Il contesto d'azione del museo [2.3.7] 119

Capitolo 3 — Creazione modello sostenibile 127
→ **Modello Museo Sostenibile [3.1]** 128
Strumenti per la trasformazione sostenibile dei musei [3.1.1] 128
Le caratteristiche del Modello [3.1.2] 134
La sua applicazione [3.1.3] 135

→ **I musei sostenibili attuali [3.2]** 136
I musei sostenibili secondo ICOM [3.2.1] 136
I musei sostenibili secondo CoopCulture [3.2.2] 170

→ **Conclusioni dell'analisi dei casi studio [3.3]** 182
Visione d'insieme delle strategie [3.3.1] 182
Strategie attuate dai musei piccoli [3.3.2] 190
Strategie attuate dai musei medi [3.3.3] 192
Strategie attuate dai musei grandi [3.3.4] 194
Strategie vincolate alla struttura dell'edificio [3.3.5] 196
Gli *stakeholders* coinvolti nelle strategie [3.3.6] 198
Il contesto dei musei analizzati [3.3.7] 204
Ulteriori informazioni che possono emergere [3.3.8] 206

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio Museo Egizio di Torino 213
→ **Metodologia di analisi del Museo Egizio [4.1]** 214

→ **Rilievo olistico [4.2]** 218
Analisi del Museo Egizio [4.2.1] 218
Torino e il suo centro storico [4.2.2] 225

→ **Analisi attività [4.3]** 232
Overall analysis del Sistema Museo Egizio [4.3.1] 233
Analisi *Stakeholders* [4.3.2] 246
Analisi strategie sostenibili attuate dal Museo [4.3.3] 256

→ **Analisi flussi [4.4]** 264
Flussi di persone [4.4.1] 264
Flussi di materia [4.4.2] 275
Flusso economico [4.4.3] 281
Problematiche [4.4.4] 299
Punti di forza [4.4.5] 302

→ **Applicazione del modello [4.5]** 307
Identificazione delle opportunità [4.5.1] 308
Definizione delle linee guida [4.5.2] 308

Capitolo 5 — Proposte progettuali 317

→ **Azioni per la sostenibilità [5.1]** 318

Contaminazioni Museo Città [5.1.1] 320

Emozionare il visitatore [5.1.2] 322

Artigianato del territorio [5.1.3] 324

Archeologia futura [5.1.4] 326

Festival Arte di strada [5.1.5] 328

Rafforzare il legame con i cittadini [5.1.6] 330

Tour Musei Metropolitani[5.1.7] 332

Co-progettazione cittadina [5.1.8] 334

Prestito a musei del territorio [5.1.9] 336

Nuovi percorsi [5.1.10] 338

Corsi per bandi europei [5.1.11] 340

Promozione bilancio integrato [5.1.12] 342

Consulenza piccoli musei [5.1.13] 344

Baby Restauratore [5.1.14] 346

Spazio dopo-scuola [5.1.15] 348

Progetti paralleli 351

→ Proposte progettuali in linea con il DPCM 10/04/2020 352

→ Bando TIM 360

Capitolo 6 — Validazione finale 379

→ Risultati attesi **[6.1]** 381

Come cambia il Museo Egizio [6.1.1] 381

Nuovi stakeholders e pubblico di prossimità [6.1.2] 382

Capitolo 7 — Scenari futuri 385

→ **Le potenzialità del Modello [7.1]** 386

Risposta alle problematiche attuali [7.1.1] 386

La condivisione della metodologia [7.1.2] 387

Piattaforma integrata sul sito del MiBACT [7.1.3] 390

→ **Come divulgare il modello [7.2]** 392

Formazione preliminare [7.2.1] 392

Capitolo 8 — Conclusioni 397

→ **Il ruolo del Designer [8.1]** 398

→ **Come cambia il ruolo del Museo dopo il Covid [8.2]** 400

→ **Valutazioni finali [8.3]** 402

Bibliografia 405

[Italiano]

ABSTRACT

Il lavoro di tesi è volto alla definizione di un Modello di Museo Sostenibile, flessibile nella sua applicazione e scalabilità a diverse tipologie di museo.
La fase di ricerca ha lo scopo di definire l'istituzione museale, quali attività svolge e quali sono i suoi obiettivi, evidenziando come la recente definizione di ICOM inciti i musei a fronteggiare e risolvere le sfide globali odierne.
Per comprendere quali sono le azioni che definiscono il Museo Sostenibile, vengono presi in analisi i 17 *SDG's* dell'Agenda 2030, in particolare quelli legati al patrimonio culturale e, più nello specifico, alla realtà museale, successivamente vengono analizzate le linee guida redatte da ICOM sulla responsabilità e sulla potenzialità degli enti culturali nello sviluppo territoriale in ambito sociale, economico ed ambientale.
Si arriva così a stilare il Manifesto delle caratteristiche e dei principi del Museo Sostenibile: un ente protagonista nella società e nello sviluppo territoriale, attivo per ciò che concerne l'inclusione e la valorizzazione della diversità culturale, la collaborazione tra cittadini, l'amministrazione trasparente, la piena fruibilità degli spazi e dei contenuti esposti, la continua ricerca e l'attenzione al proprio impatto ambientale.
Per la completa definizione del Museo, viene infine analizzata la sua dimensione, i suoi stakeholders, l'edificio e il contesto territoriale in cui è inserito, ponendo attenzione al flusso turistico, alla grandezza della città e alla percentuale di cittadini che visitano il Museo ogni anno in rapporto ai visitatori totali.
Si è poi definito lo stato dell'arte, analizzando 21 musei che ICOM e Coopculture definiscono Sostenibili, per stilare una lista approfondita di tutte le strategie coerenti ai principi del Manifesto.
Al fine di estrapolare la reale complessità e diversità che caratterizza la realtà museale si sono divisi i casi studio per dimensione (7 grandi, 7 medi e 7 piccoli).

Ottenuto il quadro completo delle strategie affrontate dai 21 Musei, queste vengono analizzate utilizzando le precedenti categorie come chiavi di lettura, facendo emergere informazioni quali i vincoli dettati dalla struttura dell'edificio, gli stakeholders che facilitano determinate attività e quali azioni dipendono dalla grandezza del Museo e dal suo contesto.
Questo insieme di informazioni costituiscono il Modello, una ruota di strategie applicabili a seconda delle caratteristiche del museo e dell'obiettivo da raggiungere.
La seconda parte della tesi vede l'applicazione del Modello sul caso studio reale del Museo Egizio di Torino.
Viene analizzato il Museo attraverso i documenti resi pubblici quali il bilancio economico, quello integrato, il documento di analisi dell'impatto economico sul territorio, e dall'osservazione esperta fatta sul luogo.
Questa analisi permette di ricostruire il complesso sistema di flussi e relazioni che costituiscono il Museo.
È così possibile visualizzare le strategie sostenibili attuate dal Museo nel Modello e capire punti di forza e problematiche.
Da qui si delineano gli ambiti dove agire per sviluppare progetti che rendano il Museo il più sostenibile possibile.
Immaginando l'attuazione dei progetti, dal Modello evincono le nuove strategie sostenibili del museo e le relazioni che vengono instaurate. La loro realizzazione porterà ricadute positive sul territorio in termini di creazione di valore economico, sociale e culturale, tutelando il territorio e il suo ambiente.

[English]

ABSTRACT

In its general summit of 2019, ICOM, the International Organization of Museum, recognizes the responsibility and potentiality of the cultural heritage sector in social, economic and environmental development of territory to face and solve today's global challenges. Starting from the Italian juridical definition of museum, this thesis aims to define a model of Sustainable Museum, flexible and scalable to different types of museums.
After an initial research on the definition of the museum institution, the typologies of activities it carries out and the definition of its goals, the indicators of the 17 SDGs of the 2030 were also studied, especially those related to cultural heritage and respective targets addressed to the museums. According to ICOM guidelines, it is possible to look at museums as an active force that encourages inclusion and cultural diversity, citizen collaboration, accountability, universal accessibility to space and contents, continuous research and attention to the environmental impact. Taking from granted the museum system as building that contains and communicates knowledge, the new museum action line can be defined: be sustainable in its management choices and communicating through its actions the sustainability in the territory.
For the complete understanding of museums and for the analysis of case studies, some aspects were chosen to classify structures and dynamics such as the size of the institution, its stakeholders, the nature of the building and the territorial context in which it is placed, paying attention to the tourist flow, the size of the urban center and the percentage of citizens, who visit the museum every year in relation to total visitors.
Afterwards, 21 museums (7 big, 7 medium and 7 small) among those considered active in sustainable transformation by ICOM were chosen and studied and their strategies to achieve economically, socially and environmentally sustainable goals listed. With a whole picture complete, strategies can be read using the initial categories as new reading keys and unfolding additional information such as the constraints of the building structure, the stakeholders facilitating a certain activity and whose actions depends on the size of museum. These set of information represent the Model, a wheel of strategies to be adopt according to the nature of the museum and the goals to be reached.
For the validation of this instrument, the second part of the work sees the application of this tool on the Museo delle Antichità Egizie of Turin. First the analysis of the museum used public documents such as the economic budget, the integrated budget and the analysis document on the economic impact on the territory, and later the research moved on field, using expert observation and making interviews to the employees. Systemic approach allowed to identify activities and flows of matter, money and people and its relationships with local, national and foreign stakeholders, The result of the analysis shows a complex system where problematics concerning sustainability are revealed. In the Model, problems are highlighted together with the successful existing strategies and that opens up design possibilities.
Although the Museo Egizio is a careful entity toward sustainability issues, by applying the model new design hints to be develop emerge, such as the collaboration with local artisans or the content communication through innovative language in order to attract new visitors.

CAPITOLO 1

DA MUSEO A MUSEO SOSTENIBILE

Il primo capitolo del lavoro di tesi ha lo scopo di identificare quale sia e come sta cambiando il ruolo dei musei, al fine di identificare le caratteristiche che definiscono un museo sostenibile.
Partendo dalla definizione giuridica dello Stato italiano di museo, abbiamo successivamente analizzato vari report di enti operanti nei settori, l'Agenda 2030 e gli standard sostenibili certificabili agli operanti nella gestione del patrimonio culturale, per giungere a stilare il Manifesto, ossia un documento che raccoglie i principi del Museo Sostenibile.

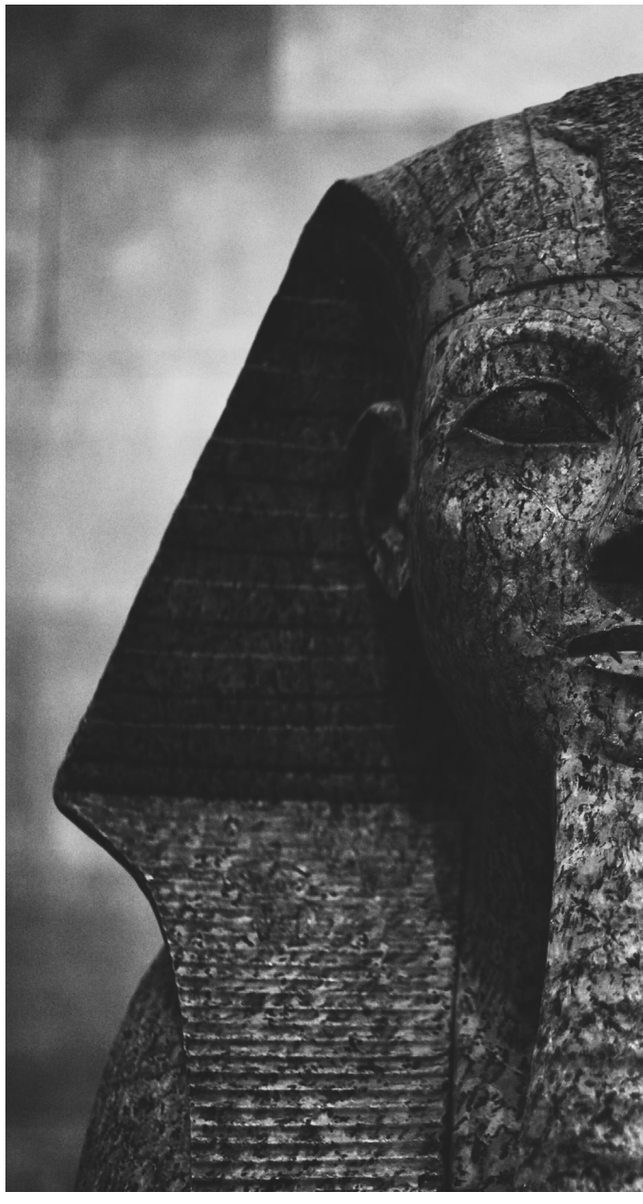
Step 0 — Ricerca

PREMESSA

Questo lavoro nasce dall'esigenza di capire in quale direzione un museo deve innovarsi.
Quando si parla di innovazione, troppo poco spesso viene preso in considerazione il settore culturale, credendo che alle istituzioni che lavorano in questo ambito non serva innovare.
Da tempo si parla della staticità dei musei, soprattutto di quelli italiani rispetto a musei inglesi e americano, poco predisposti ad attuare strategie volte al radicamento dell'istituzione nel territorio, a fare ricerca per estrapolare nuove informazioni e a svolgere pratiche sostenibili.
La sostenibilità e l'insieme delle declinazioni che comporta, rappresenta una sfida aperta con la quale il patrimonio culturale e in particolare i musei, soprattutto in Italia devono ancora confrontarsi in maniera sistematica.
Il nostro lavoro vuole costituire un riferimento strategico per far avanzare la tematica della sostenibilità all'interno del patrimonio culturale e museale in rapporto alle attività e alla relazione con la società contemporanea.

Dal congresso internazionale ICOM svolto a Kyoto nel 2019, è emersa una nuova definizione del ruolo del museo. Questa esplicita le nuove funzioni dei musei oltre a quella di tutela e quella di valorizzazione delle opere. Gli enti culturali dovranno operare coinvolgendo la società nella quale lavorano, promuovendosi leader cittadini nell'affrontare le problematiche odierne.
Adottando le linee guida fornite da ICOM e condividendo i 17 obiettivi degli *SDG's*, oltra allo studio delle certificazioni sostenibili fornite da aziende terze, si arriva a definire i principi e le caratteristiche che permettono al museo di innovare nella direzione della sostenibilità.
Una volta definita l'identità del Museo Sostenibile, abbiamo analizzato 21 musei i quali hanno già attivato strategie sostenibili, al fine di ottenere una visione d'insieme di tutti i progetti portati a termine.
Tale visione d'insieme, condivisa e consultabile da tutti, rappresenta il Modello di Museo Sostenibile, una ruota di strategie applicabili a seconda delle caratteristiche del museo e dell'obiettivo da raggiungere.

Il lavoro continua applicando tale strumento sul Museo Egizio di Torino, così da immaginare delle progettualità sostenibili che valorizzano il museo e il territorio dove opera.
L'applicazione dello strumento precede la fase di analisi adottata seguendo la metodologia del Design Sistemico, ovvero applica il rilievo olistico per lo studio del territorio e dei flussi di energia, materia e persone del museo.
Applicato il Modello, vengono definite 15 progettualità che, in seguito, sono state presentate allo staff del Museo Egizio, riscontrando entusiasmo e interesse nell'attivare diverse proposte.
Il lavoro si conclude illustrando le ricadute positive delle progettualità proposte sul territorio, i possibili sviluppi del modello, la sua divulgazione ed, infine, una breve analisi sulla situazione museale italiana dopo la pandemia causata dal Coronavirus e dei progetti attuati da diversi musei in fase lockdown.



[1.1]

COS'È UN MUSEO

Per la definizione di Museo Sostenibile, siamo partiti dall'analisi dell'ente museale, qual è il suo ruolo, qual è stata la sua storia e qual è lo stato dell'arte della situazione museale in Italia rispetto a quella degli altri paesi europei.
Questa analisi ci è utile per marcare le differenze che ci permettono di definire cos'è un Museo Sostenibile e quali sono i tratti che lo caratterizzano rispetto ad un museo non sostenibile.

IL RUOLO DEL MUSEO [1.1.1]

Il museo è tra le istituzioni più rappresentative nel Patrimonio Culturale di una nazione.
I suoi contenuti possono essere di vario genere e contribuiscono alla ricchezza dello Stato, per questo i padri costituenti vollero inserire la tutela del patrimonio culturale quando stilarono la Costituzione Italiana[1]:
Articolo 9 della Costituzione Italiana:
«La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica [cfr. artt. 33, 34].
Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.»

È dunque compito della Repubblica, cioè di tutti noi, tutelare quindi prendersi cura del Patrimonio Storico e Artistico della Nazione, nonché del paesaggio.
Il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo viene istituito solo nel 1975 da Giovanni Spadolini, inizialmente come Ministero per i Beni Culturali e Ambientali.
Durante il susseguirsi degli anni, a questo dicastero vengono attribuite diverse competenze, ad esempio quelle dello sport e quelle delle politiche giovanili.
Oggi il Ministro vigente è Dario Franceschini e il Ministero ha la sua sede amministrativa in via del Collegio Romano, 27 a Roma.

La prima definizione di museo estrapolata per questo lavoro di tesi è quella data proprio dalla legislatura italiana:
L'articolo 101 del d.lgs. 42/2004[2], definisce museo ogni:

«Struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio».
Tale struttura è compresa tra gli Istituti e i luoghi della Cultura, e quindi tra gli istituti che esplicano un servizio pubblico – se di natura pubblica – o un servizio privato di utilità sociale – se di proprietà privata.

La missione degli istituti culturali è quindi duplice: tutelare e valorizzare i beni culturali in essi contenuti.
Lo spettro delle finalità degli istituti culturali è tuttavia più ampio, comprendendo nella mission anche la preservazione dell'istituzione museale nel tempo, la diffusione dei valori culturali, la tutela degli interessi della comunità, la qualità dell'offerta e l'economicità della gestione.[3]

Troviamo altre **definizioni di museo in diverse enciclopedie:** la Treccani[4], definisce museo una «*Raccolta di opere d'arte, o di oggetti aventi interesse storico-scientifico, etno-antropologico e culturale; anche, l'edificio destinato a ospitarli, a conservarli e a valorizzarli per la fruizione pubblica, spesso dotato di apposito corredo didattico[...] ».* Quella che ci sembra migliore, sia per completezza, sia per l'organo che la definisce, è quella approvata da **ICOM**[5].

"Raccolta di opere d'arte, o di oggetti aventi interesse storico-scientifico, etno-antropologico e culturale; anche, l'edificio destinato a ospitarli, a conservarli e a valorizzarli per la fruizione pubblica, spesso dotato di apposito corredo didattico."

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

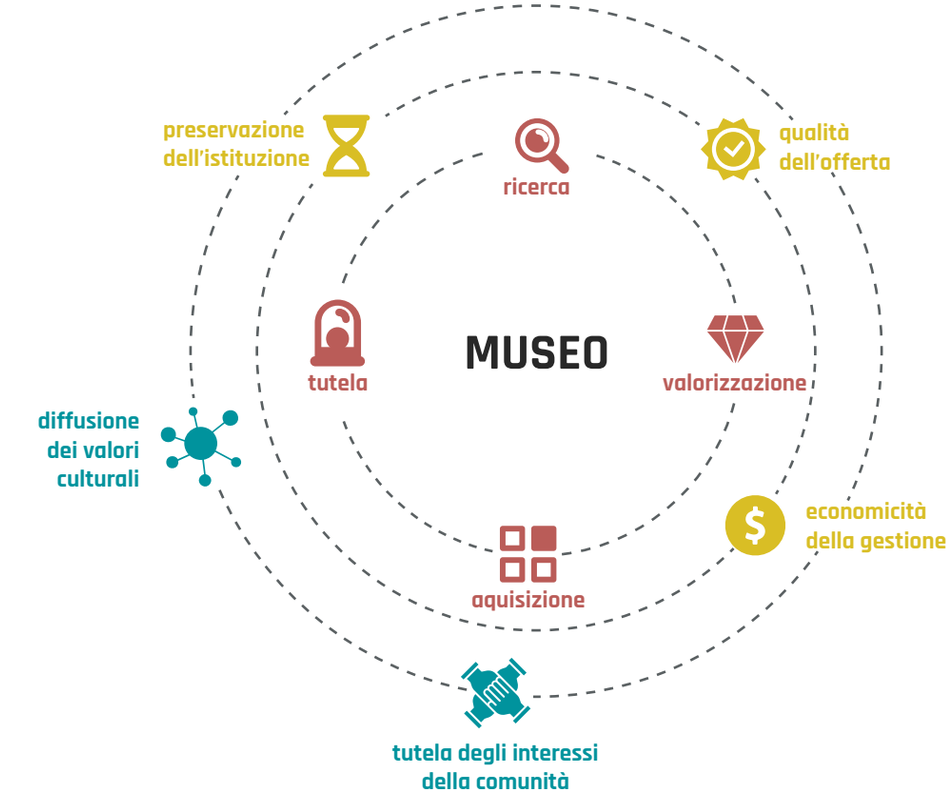
ICOM (*International Council of Museums*) viene costituito nel 1946 ed è l'organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali. La sua rete conta più di 32.000 membri e un forum che raccoglie esperti di 136 paesi e territori che rappresentano la comunità museale nella sua globalità, gode inoltre dello status di consulente presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite. L'ente rappresenta un punto di riferimento in campo deontologico attraverso il Codice etico dei musei e le sue raccomandazioni; vanta una rete operativa capillare e strutturata con 117 Comitati nazionali, 31 Comitati internazionali e 20 Organizzazioni internazionali affiliate ed è in stretto rapporto con numerosi partner istituzionali, come UNESCO e INTERPOL, per combattere il traffico illecito di beni artistici e culturali.
La sua definizione di museo, approvata nell'ambito della ventiduesima General Assembly a Vienna il 24 agosto 2007 è:

«Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto.»
Istituti culturali, dunque, quali organizzazioni impegnate ad allestire un'offerta di servizi e di esperienze legata ai beni culturali conservati e da valorizzare.
Dal 2007 ICOM ha continuato a studiare il ruolo del museo ed il suo cambiamento in relazione allo scenario. in continua evoluzione, che lo circonda.
Nel 2019 le delegazioni nazionali di ICOM si sono riunite a Kyoto per la 25° Conferenza Generale e hanno collaborato ad una nuova definizione di museo, ogni delegazione ha presentato la sua proposta e, nell'arco delle 5 giornate della conferenza, tutte insieme hanno lavorato per raggiungere una definizione comune.

Il 7 settembre, ultimo giorno della Conferenza, è stata proclamata la nuova definizione:[6]
«I musei sono spazi democratizzanti, inclusivi e polifonici per il dialogo critico sul passato e sul futuro. Riconoscono e affrontano i conflitti e le sfide del presente, custodiscono manufatti e esemplari nella fiducia della società, salvaguardano ricordi diversi per le generazioni future e garantiscono pari diritti e pari accesso al patrimonio per tutte le persone. I musei non sono a scopo di lucro. Sono partecipativi e trasparenti e lavo-

1.1.1 — Il ruolo del museo

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile



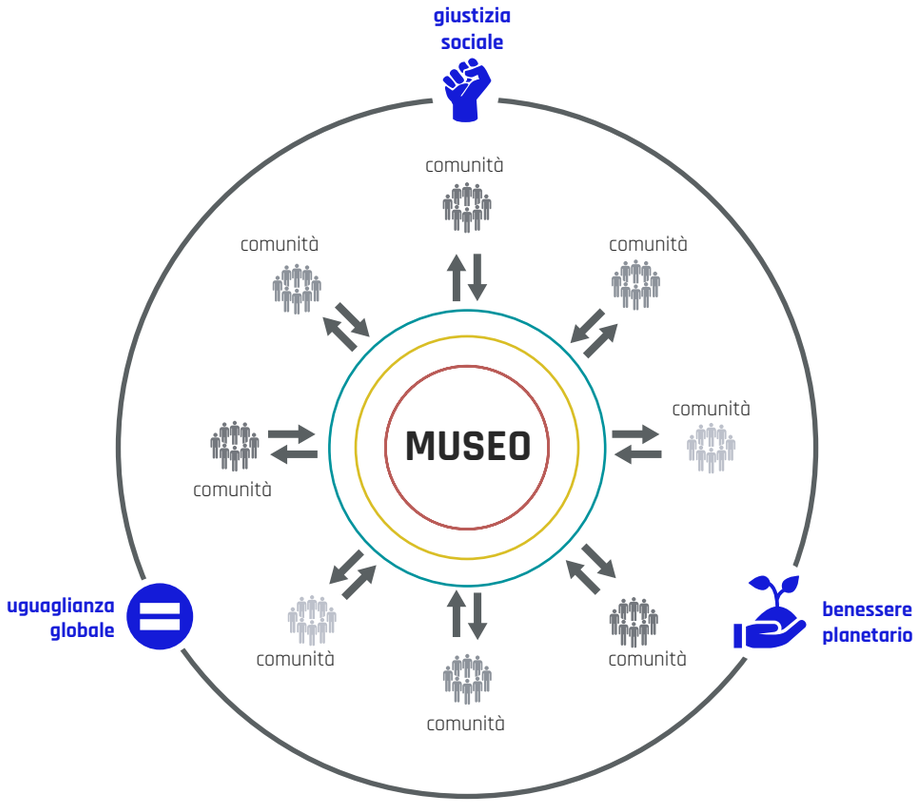
Il ruolo del Museo

rano in partnership attiva con e per diverse comunità per raccogliere, preservare, ricercare, interpretare, esibire e migliorare la comprensione del mondo, con l'obiettivo di contribuire alla dignità umana e alla giustizia sociale, all'uguaglianza globale e al benessere planetario.»

Notiamo quindi un **ampliamento delle azioni che un museo deve svolgere.** Secondo le definizioni antecedenti a quella emersa nella conferenza internazionale dell'ICOM, la funzione di un museo era prevalentemente di evitare che il suo patrimonio finisse nell'oblio, venisse dimenticato, attuando azioni di acquisizione, conservazione, valorizzazione.

Il raggiungimento di tali obiettivi non è un lavoro semplice, poiché **la tutela è ispirata ad una logica di vincolo, mentre la valorizzazione segue una logica di opportunità.** La valorizzazione deve avvenire solo in forme compatibili con la tutela, **se la necessità di tutela dovesse condurre fino alla preclusione delle opportunità di valorizzazione, rimarrebbe inadempiuta la funzione culturale.** La logica della conservazione potrebbe condurre alla decisione estrema di sottrarre il bene alla fruizione attuale per preservarne l'uso futuro, adoperando, di fatto, una **sorta di "differimento" del potenziale godimento**

"I musei sono spazi democratizzanti, inclusivi e polifonici per il dialogo critico sul passato e sul futuro. Riconoscono e affrontano i conflitti e le sfide del presente, custodiscono manufatti e esemplari nella fiducia della società, salvaguardano ricordi diversi per le generazioni future e garantiscono pari diritti e pari accesso al patrimonio per tutti [...]"



Il nuovo ruolo del Museo dopo la Conferenza ICOM di Kyoto

dello stesso.
Per questo, soprattutto in Italia, l'obiettivo dei corsi per la formazione degli addetti ai lavori negli ambiti del patrimonio culturale riguarda la creazione di una maggiore consapevolezza e nel fornire gli strumenti per progettare nuove strategie di intervento per la conservazione, comunicazione e valorizzazione di tale patrimonio.

Dalla conferenza del 2019 però, **emergono altri compiti importanti che il museo deve svolgere** per adempiere al proprio ruolo.
Si evince lo stretto rapporto che hanno con la ricerca. La nuova definizione pone il museo non più come ente di educazione, ma di ricerca. Ha quindi il dovere di **compiere studi e lavori che possano portare all'acquisizione di nuovi contenuti e nuove informazioni.**

Inoltre, il museo deve riconoscere e affrontare le tematiche relative alle **problematiche del nostro tempo**, come il riscaldamento globale, il divario economico che aumenta tra i ricchi e i poveri con l'assottigliamento della classe media, le guerre, la fame, le carestie e la mancanza di una sanità adeguata.
Proprio sotto questa chiave di lettura, un museo che si vuole definire Sostenibile deve porsi come punto di riferimento attivo all'interno della società alla quale appartiene, attivando al suo interno spazi di incontro per i cittadini e momenti di confronto per lo sviluppo sostenibile della società. Per raggiungere questo obiettivo, l'ente dovrebbe mettere a disposizione le numerose competenze che possiede al suo interno, svolgere diversi ambiti tematici e prendere parte attiva allo sviluppo sostenibile del proprio territorio, collaborando con altri enti consapevoli dei propri caratteri interdisciplinari e del loro ruolo nelle comunità e nelle società.
Ogni ambito di lavoro sarà declinato con tematiche differenti.

La salvaguardia del patrimonio culturale richiede dunque anche una **nuova formazione ed un nuovo approccio**: occorre essere promotori del coinvolgimento dei singoli individui allo scopo di **mettere in atto una strategia pro attiva di tutela**, i cui esiti sono destinati a essere di maggiore durata e impatto, tanto a livello sociale quanto a livello

1.1.1 — Il ruolo del museo

economico. Comprendere il patrimonio, raccontarne la sua storia anche attraverso strategie e media sociali e facilitarne la fruizione, sono azioni che contribuiscono sicuramente alla costituzione di una "comunità di eredità" che, interessata al proprio passato così come al proprio futuro, sia propensa a sentirsi coinvolta nell'attività di tutela e di comunicazione tramandando alle future generazioni tale capitale culturale.

La trasformazione verso un Museo Sostenibile, può avvenire solo andando ad agire sulle varie declinazioni della sostenibilità che emergono dal Rapporto Brundtland , ovvero quella **ambientale, sociale ed economica,** di cui parleremo nel prossimo capitolo.[7]

Da questa analisi, si evince come il ruolo del museo sia cambiato nel giro di pochi anni.
Per capire se questo tipo di cambiamento sia avvenuto sovente nella storia, abbiamo effettuato una **ricerca sulla nascita dei musei e la storia della loro evoluzione ad oggi.**



General conference ICOM, Kyoto, 2019

STORIA [1.1.2]

Il periodo storico che più degli altri ha assunto un ruolo centrale nel processo di formazione degli istituti museali è quello del **Rinascimento Italiano**. In particolar modo risulta interessante l'approccio utilizzato nel corso del **XV secolo nella città di Roma, qui vengono create delle istituzioni museali finalizzate alla valorizzazione di reperti storici rinvenuti e diventati oggetto di collezioni.** I maggiori propulsori di questa tendenza furono sicuramente **i papi** mossi da una duplice motivazione: da un lato la volontà di accrescere e manifestare il proprio prestigio, dall'altra la volontà di mostrare la diretta correlazione tra la grandezza dell'istituzione ecclesiastica e l'arte classica ampiamente rappresentata nella città capitolina.
In questo contesto storico e culturale si possono ricercare gli albori di una prima consapevolezza museale focalizzata sul ritrovamento delle opere d'arte (ricerca e acquisizione), sugli allestimenti espositivi (tutela e valorizzazione) e sul restauro per il ripristino del manufatto esposto (ricerca e tutela).
Quello che può essere considerato come i**l primo museo al mondo venne allestito nel 1471**, fu così creato il nucleo fondante di quelli che successivamente saranno chiamati **Musei Capitolini.** Grazie alla donazione di un'importante collezione di bronzi provenienti da Laterano, fatta da Papa Sisto IV, venne appositamente istituita una vera e propria sede museale per esporre i reperti donati.
Questa, insieme al Giardino del Belvedere, possono essere considerati i primi musei al mondo.
Francesco Erspamer nel suo *«Paura di cambiare: crisi e critica del concetto di cultura»*[8] assegna invece come **data di nascita della cultura il 14 Gennaio 1506**, quando sul **Colle Oppio**, durante lo scavo delle fondamenta di una casa, venne trovata una scultura classica che **Giuliano Sangallo, architetto del Papa**, riconobbe immediatamente: *«Questo è il Laocoonte di cui fa menzione Plinio».* Tale statua venne successivamente esposta proprio nel Giardino del Belvedere come uno dei primi pezzi dei Musei Vaticani.
Giorgio Vasari qualche decennio dopo ne *"Vite de' più eccellenti architetti, pittori e scultori italiani"* fece coincidere quella scoperta



Palazzo Nuovo, Musei Capitolini, Roma

archeologica con il *«Principio di quella terza maniera che noi vogliamo chiamare la moderna»* [9].
Secondo Erspamer, cultura e modernità vennero dunque alla luce insieme poiché, al trauma provocato dalla realizzazione di un tempo illimitato, perennemente in progressione e destinato prima o poi a dimenticarsi di noi e di tutto ciò che per noi è importante, si reagì sacralizzando il passato e feticizzandone i prodotti, memorie di una sapienza e bellezza originarie su cui fondare un'identità.
Nel 1734, con la costruzione di Palazzo Nuovo, **i Musei Capitolini si aggiudicano il titolo di primo museo aperto al pubblico in Europa.**
È il XVIII secolo il periodo in cui emerge il fermento per la scoperta della cultura.
In questo momento i luoghi pubblici, come ad esempio le piazze, le biblioteche ed anche i musei, vennero finalmente aperti alla popolazione proponendo una fruizione sempre più rivolta alla collettività.
Roma risulta ancora una volta capofila di questa tendenza.
Con l'apertura, nel 1771, del cantiere per la costruzione del **Museo Pio Clementino** si inizia a percepire all'interno della città un nuovo clima di **condivisione degli spazi pubblici**, ed è proprio questa istituzione museale che può essere citata come **esempio di primo museo moderno.**
«[...] il museo si configura come luogo di vera e propria esposizione, dove il pubblico deve circolare e godere delle straordinarie statue che vi sono conservate [...]».[10]
Grazie a questa nuova concezione, **il tema museale diventa centrale anche al di fuori dei confini nazionali.**
Un esempio eclatante lo si può individuare in Francia dove alcuni architetti, come ad esempio Boullée, iniziano a sperimentarsi in questo campo. Sarà poi **la costruzione del Louvre, nel 1793**, a dare il via alla creazione del museo moderno francese.
In questo periodo vengono anche definite le funzioni alle quali il museo deve assolvere e si può osservare come, in molti casi, queste siano ancora oggi invariate.
Punto focale diventano la conservazione dei valori storici, la didattica volta ai fini di conoscenza e diletto e la rappresentazione del prestigio e della gloria della patria.

L'apertura delle collezioni museali al pubblico **cambia radicalmente il modo di percepire l'arte** che, non è più un qualcosa di distante e fruibile solo dalla parte più colta della società ma un qualcosa che assume un **ruolo di pubblica utilità.** Diventa quindi necessario un progetto di educazione dei cittadini volto a insegnare come approcciarsi a questo nuovo patrimonio a loro disposizione.
Non è più il principe o il privato a concedere il diritto di visita alle collezioni ma è **lo Stato che si fa carico di questo impegno educativo** trasformando le sale museali in una grande scuola con l'obiettivo di restituire il patrimonio collettivo ai legittimi proprietari. Altra tappa all'interno della storia dell'evoluzione museale si può individuare nel periodo immediatamente successivo al secondo conflitto mondiale.

Proseguendo l'analisi delle mansioni che svolge un museo, abbiamo effettuato la trasposizione di queste come se fossero le attività di un'azienda produttiva, per poter applicare la metodologia del Design Sistemico nell'attività progettuale[11].
Abbiamo quindi interpretato il museo come impresa culturale[12].

"Il museo si configura come luogo di vera e propria esposizione, dove il pubblico deve circolare e godere delle straordinarie statue che vi sono conservate [...]"



Timeline della storia dei musei.

MUSEO COME IMPRESA CULTURALE [1.1.3]

Per impresa culturale si intende in questo caso un museo, ma potrebbe essere una qualsiasi organizzazione culturale (una sala da concerto, una biblioteca), che svolga attività principalmente di contenuto artistico e culturale, in forme tali da garantire la realizzazione di una finalità di ordine sociale, come la crescita culturale della collettività.
L'impresa culturale eroga un servizio complesso che nel caso di un museo si risolve mettendo a disposizione dell'acquirente un insieme di servizi base riconducibili all'attività di valorizzazione.
I servizi di base, come già descritto sopra, si traducono nella conservazione, catalogazione ed esposizione, mentre i servizi complementari, ad esempio i servizi di divulgazione sono quelli a supporto della conoscenza del progetto culturale del museo, il materiale informativo, le visite guidate, l'assistenza didattica, la fototeca e la biblioteca, il bookshop, il materiale audiovisivo e i servizi di accoglienza (parcheggio, prenotazione, guardaroba, caffetteria, ristorazione, spazi per bambini[13].

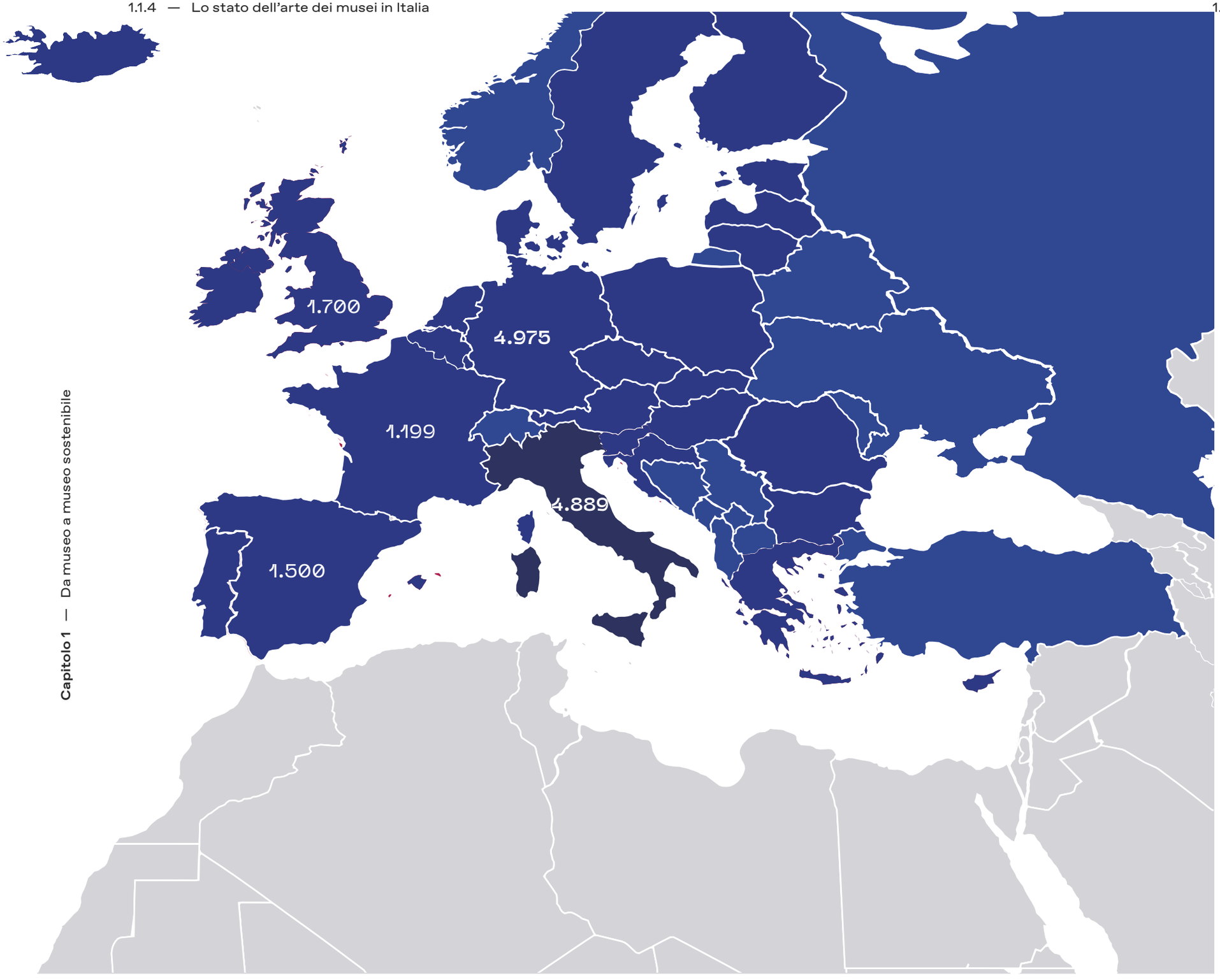
Appare di proficua applicazione il modello concettuale elaborato da Grönroos nel 2002 e relativo all'offerta di servizi incrementata, basato sull'assunto che **l'offerta di una impresa di servizi sia composta da un pacchetto base (core) formato dai servizi essenziali (la fruizione dei beni culturali)**, **da quelli di facilitazione senza i quali i servizi essenziali non sarebbero erogabili (biglietteria) e dai servizi accessori,** finalizzati a differenziare l'offerta da quella dei concorrenti (tra i servizi accessori è possibile ricomprendere quelli elencati dall'art. 117 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio). Oltre al pacchetto base, che rappresenta nel modello la componente "tecnica" della qualità, esiste un'altra dimensione più funzionale, insita nel **processo di erogazione del servizio**, costituita da tre elementi fondamentali che costituiscono il processo di erogazione del servizio e sui quali occorre agire per incrementare l'offerta: **accessibilità del servizio, interazione con l'azienda che offre il servizio, partecipazione del consumatore.**[14]

Appare chiaro che un museo può essere confrontato con un'azienda operante nel settore dei servizi.
È possibile paragonare le imprese culturali anche ad un sistema produttivo? Hanno dei flussi di materia in input e in output? E di energia?
In quanto imprese culturali i musei sono orientati al prodotto, quello delle collezioni, unico e non riproducibile. Proprio come le aziende manifatturiere, i musei o più in generale le imprese culturali, hanno ragion d'essere esclusivamente in funzione di quel determinato prodotto, sia esso un bene tangibile, un servizio, una causa, un'idea.

Da queste considerazioni, oltre ai flussi di materia ed energia emergono altre due tipologie di flussi da analizzare, sotto l'aspetto qualitativo e quantitativo: **i flussi di persone**, fruitori di spazi e di opere e, di conseguenza, **i flussi di informazioni** che rendono chiara e stimolante tale fruizione.

LO STATO DELL'ARTE DEI MUSEI IN ITALIA [1.1.4]

L'Italia dispone di 4.889 siti museali, monumentali o archeologici, 8,1 ogni 100 mila abitanti; questi vengono visitati annualmente da quasi **120 milioni di persone**, in larga parte provenienti dall'estero, **generando incassi da biglietti per oltre 340 milioni di euro** e contribuendo allo sviluppo di un indotto importante, in primo luogo per quanto attiene all'accoglienza turistica[15].
Purtroppo la crisi scaturita dal *Covid-19* ha abbattuto questo settore di mercato. In questo lavoro di tesi vengono prima analizzate, poi proposte, le progettualità sviluppate da vari musei per lavorare in maniera consona ai vari DPCM varati dal Presidente del Consiglio dei Ministri Giuseppe Conte.
È noto che **l'Italia è il primo paese al mondo per numero di siti culturali iscritti nel Patrimonio mondiale UNESCO (49 su 845)**, ma anche che il paese dispone di dotazioni museali ampie e diversificate.
Nel 2017 sul territorio italiano esistevano 4.889 tra musei, monumenti e aree archeologiche aperte al pubblico con continuità: in base sia ai dati Istat, sia a quelli di fonte EGMUS (*European Group on Museum Statistics*), **in Europa solo la Germania dispone di un numero di strutture superiore.** Nel Regno Unito i musei e le strutture archeologiche sono poco più di 1.700, in Spagna circa 1.500 e in Francia un migliaio; in nessun altro paese europeo le istituzioni museali raggiungono le



mille unità. **Esistono 8,1 musei ogni 100mila abitanti**, un valore pressoché in linea con quello tedesco, a fronte di 3,2 per la Spagna, 2,8 per il Regno Unito e 1,5 per la Francia.
Nel 2017 in Italia erano operativi 1,6 siti museali per ogni 100 Km²: si tratta di un valore inferiore a quello tedesco (1,9), ma ben superiore a quelli del Regno Unito (0,7), della Spagna (0,3) e della Francia (0,2). Nel nostro paese un comune su tre dispone di almeno un museo o un'istituzione similare sul proprio territorio.
La dispersione territoriale dei musei in Italia, garantisce il turismo in diverse regioni, al contrario di Francia e Inghilterra, dove i siti museali si trovano maggiormente presso Londra e Parigi, convogliando dunque turisti nelle due capitali.
La significativa dispersione territoriale che la caratterizza e l'**ubicazione policentrica** dei siti di maggior richiamo, nel nostro paese la polarizzazione sui siti principali risulta sensibilmente inferiore che all'estero. Se **le prime cinque strutture del nostro paese attirano annualmente, nel loro complesso, 15,4 milioni di visitatori (il 12,9 per cento del totale)**, secondo dati Eurostat nel Regno Unito tali valori si portano rispettivamente a 24,3 milioni e al 27,7 per cento, e in Francia a 25,3 milioni e al 38,8 per cento.

N° di musei nei più importanti stati europei

1.1.4 — Lo stato dell'arte dei musei in Italia

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

Dal punto di vista territoriale, l'incremento delle visite conseguito nell'ultimo decennio ha interessato il Centro (dove si addensa quasi la metà della domanda) e, in minor misura, il Nord Ovest. Per quest'ultimo, tuttavia, le visite sono cresciute tra il 2006 e il 2011, stabilizzandosi poi negli anni successivi. Di contro il Mezzogiorno, dopo una performance deludente nell'arco 2006-11, ha mostrato tra il 2011 e il 2017 un notevole recupero. Si tratta di un'indicazione incoraggiante, che suggerisce un miglioramento nelle capacità dell'area meridionale del paese di valorizzare e presentare al pubblico la propria offerta.

Le fasce demografiche dei giovanissimi e degli anziani usufruiscono in misura limitata dell'offerta museale: nel 2017 i giovani tra i 18 e i 25 anni rappresentavano meno di un quinto delle visite, e gli over 65 meno di un quarto. **L'Istat attribuisce la scarsa partecipazione dei primi alle carenze di politiche tariffarie a loro favore (al contrario in Francia e in Inghilterra si applicano sconti importanti per i minorenni),** e quella dei secondi a una ridotta confidenza con gli strumenti di comunicazione e informazione digitale.[16]



ITALIA



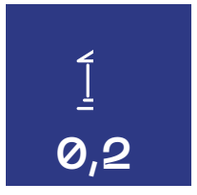
GERMANIA



REGNO UNITO



SPAGNA



FRANCIA

Densità di musei ogni 100 Km²



Sede UNESCO a Parigi

Un ulteriore aspetto da considerare è che solo il **37,5% degli istituti italiani offre servizi di assistenza o strutture adeguate per garantire l'accesso fisico ai visitatori disabili.** Questo è dovuto al fatto che la maggioranza dei musei italiani è situato all'interno di **edifici storici, spesso vincolati** dalle soprintendenze e da caratteri burocratici che rendono onerose in termini di costi e di tempi, modifiche architettoniche come quelle per l'abbattimento delle barriere fisiche.

PROBLEMATICHE DELLA SITUAZIONE ITALIANA [1.1.5]

Secondo l'Istat, elementi quali la **frammentazione e la dispersione territoriale** dei siti ne rendono **logisticamente complessa l'accessibilità ed economicamente onerosa la conservazione;** fattori di tipo normativo e amministrativo ostacolano l'introduzione di logiche *market oriented*; **modalità gestionali, organizzative e comunicative rigide e talora più attente alla tutela che alla valorizzazione** si traducono in una domanda ancora migliorabile. Appare quindi cruciale proseguire sulla via, da poco intrapresa, della **definizione di azioni di politica economica adatte a migliorare la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale**, potenziandone anche i ritorni economici pur senza perdere di vista la natura primaria di bene pubblico.
Dall'analisi del museo come impresa culturale, emerge l'esigenza di un'**impostazione strategica tipica delle imprese di servizi** –legata ai principi di *service management*– e che questa appartenga alla definizione stessa di istituto culturale. Ciò dovrebbe rappresentare la premessa per l'applicazione delle logiche dell'economia delle esperienze adatta a cogliere le nuove tendenze del consumo postmoderno.[17] Inoltre da un confronto tra addetti ai lavori, tenuto al MAXXI di Roma e condotto da Simona Caraceni [18], è emerso che:
"I musei italiani devono cercare di recuperare il ritardo accumulato nella digitalizzazione del patrimonio e nella sua valorizzazione attraverso lo sviluppo di contenuti digitali innovativi, in grado di avvicinare gli utenti all'offerta culturale proposta, rendere unica la loro esperienza all'interno del museo e mantenere i rapporti anche dopo la visita. Il fine è ampiamente condiviso dalla platea presente: sviluppare nuovi strumenti che permettano all'utenza e agli stakeholder del museo di entrare in un rapporto di co-creazione dei contenuti e della programmazione museale. Ma il traguardo è ben lontano dall'essere raggiunto. «Molti musei stanno ancora oggi entrando nell'era digitale: non hanno personale dedicato e tendono a non ragionare per strategie e obiettivi, ma per strumenti.» Molti sono i limiti culturali da superare in un Paese in cui, nel tanto atteso concorso statale per l'assunzione di 500 nuovi professionisti museali, a nessuna delle figure ricercate sono richieste competenze digitali specifiche. Nemmeno ai futuri professionisti della comunicazione museale." [19]
L'articolo su *Artibune.com* da cui abbiamo estrapolato le righe di cui sopra, afferma che **molto spesso i servizi digitali vengono affidati in** *outsourcing*, a partire da quelli educativi. **Le posizioni che riguardano la comunicazione o le strategie** *social*, se presenti all'interno del museo, **sono poco stabili e soffrono di un** *turnover* **troppo rapido**, affidandosi soprattutto a tirocinanti. Oltre a una maggiore stabilizzazione di queste figure e alla loro messa in rete per i musei di minore dimensione, sono necessari **corsi di alfabetizzazione digitale**, in grado di assicurare qualità ed efficacia dei contenuti digitali prodotti, senza sottovalutare l'importanza della loro valenza estetica, la loro preservazione nel tempo e il loro aggiornamento continuo.
Simona Caraceni afferma che:
"A volte i musei ignorano le strategie da percorrere. Non ci sono idee chiare da parte della committenza e molti prodotti diventano obsoleti in fretta. Bisognerebbe costruire un rapporto serio tra domanda e offerta tecnologica".
Senza politiche nazionali strategiche, il digitale aumenterà le differenze, anziché abbatterle. Se il limite non è solo tecnologico ma anche culturale, non da meno sono importanti le *soft skill* necessarie a favorire l'innovazione: in primis, la **capacità di ascolto e mediazione, sia dei bisogni interni che delle esigenze del pubblico.** Riemerge quindi il nuovo ruolo del museo come punto di riferimento nel contesto sociale dove adopera. Si aprono delle opportunità per i progettisti: **i modelli partecipativi richiedono forti livelli di coinvolgimento**, una produzione di senso condivisa in cui designer e musei devono capire come progettare questi processi di accompagnamento.

La classificazione dei musei [1.1.6]

Individuare una classificazione univoca per le diverse tipologie di Museo è un'attività molto complessa in quanto è difficile identificare delle classi in grado di comprendere ogni possibile sfumatura. Effettuando alcune ricerche è possibile individuare e consultare delle categorizzazioni legate ad ambiti specifici anche se l'unica classificazione generale è quella sviluppata dall'**UNESCO** nel **1984** in occasione dello sviluppo di un questionario finalizzato ad ottenere statistiche su musei, istituzioni e siti collegati.
L'elenco difficilmente può essere considerato esaustivo, e probabilmente è carente di alcune voci come evidenziato dall'ICOM Italia, ma consiste sicuramente nella prova di categorizzazione più completa che sia stata fatta in questo ambito.
A seguire sono riportate le diverse voci, tradotte in italiano dal testo originale in inglese. [20]

- **I Musei d'arte**: sono musei che espongono opere d'arte e d'arte applicata. All'interno di questo gruppo rientrano i musei di scultura, le gallerie di pittura, i musei della fotografia e del cinema, i musei di architettura, incluse le gallerie d'arte permanenti di biblioteche e archivi.

- **Musei di storia e archeologia**: i musei di storia si propongono di presentare l'evoluzione storica di una regione, di un comprensorio o di una provincia per un breve o lungo periodo. I musei di archeologia si distinguono per il fatto che le loro collezioni sono, in parte o integralmente, frutto di scavi. All'interno di questo gruppo sono compresi i musei di cimeli storici, i memoriali, i musei di archivi, militari, dedicati a personaggi storici, di archeologia, di antichità ecc.

- **Musei di storia e scienze naturali**: musei che espongono soggetti legati sia a una sia a più discipline come la biologia, la geologia, la botanica, la zoologia, la paleontologia e l'ecologia.

- **Musei della scienza e della tecnica**: i musei compresi in questa categoria sono connessi a una o più scienze esatte o a tecnologie come l'astronomia, la matematica, la fisica, la chimica, la medicina, le industrie edili, gli articoli manifatturieri. Sono anche inclusi i planetari e i centri scientifici.

- **Musei di etnografia e antropologia**: musei che presentano materiali sulla cultura, le credenze, i costumi, le arti tradizionali ecc.

- **Musei specializzati**: musei interessati alla ricerca e alla presentazione di tutti gli aspetti di un singolo tema o soggetto non compreso nelle categorie precedenti.

- **Musei territoriali**: musei che illustrano un territorio più o meno esteso tale da costituire un'entità storica culturale e talvolta anche etnica, economica o sociale, le cui collezioni si riferiscono a un territorio specifico e non a uno specifico tema o soggetto.

- **Musei generali**: musei che possiedono collezioni miste e che non possono essere identificati da un ambito principale.

- **Altri musei**: musei non inclusi in nessuna delle altre categorie.

- **Monumenti storici e aree archeologiche**: opere architettoniche o scultoree e aree di particolare interesse dal punto di vista archeologico, storico, etnologico e antropologico.

- **Giardini zoologici, orti botanici, acquari e riserve naturali**: caratteristica specifica di queste entità di musei naturali è di presentare specimen viventi.

[1.2]

CULTURA E SOSTENIBILITÀ

La grande sfida del nostro tempo riguarda l'adozione di nuove pratiche e *governance* che possano fermare l'avanzamento dei cambiamenti climatici, una minaccia che renderà impossibile la vita del genere umano sulla Terra e che deve essere affrontata nell'immediato con azioni precise e condivise a livello globale.



AGENDA 2030: 17 *SDG's* [1.2.1]

In questa ottica nel 2015, **193 Paesi membri dell'ONU hanno sottoscritto con il Contratto di Parigi l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, un piano d'azione utile al coordinamento di strategie unificate nel raggiungimento di una nuova società rispettosa del pianeta e di chi lo abita.



Le 17 icone dei Sustainable Development Goals

Il documento si sviluppa attraverso 17 Obiettivi o *SDG's* (*Sustainable Development Goals*) tematici, producendo un totale di 169 Traguardi (*Targets*) da raggiungere nel medio periodo, ossia entro il 2030.
I 17 Obiettivi derivano dai risultati ottenuti nella Dichiarazione del Millennio, un documento redatto nel settembre del 2000 in occasione del Vertice del Millennio delle Nazioni Unite.
In quell'occasione 189 Paesi hanno garantito il loro impegno al raggiungimento di 8 obiettivi comuni e concreti entro il 2015, per liberare ogni essere umano dalla povertà e rendere il diritto allo sviluppo una realtà per ogni individuo.
Il programma definiva una chiara divisione di ruoli tra Paesi in via in sviluppo, considerati nei primi 7 obiettivi, e Paesi ricchi, chiamati, nell'ottavo obiettivo, a rendendosi utili ai primi attraverso collaborazioni ed alleanze efficaci nel catalizzare la trasformazioni necessarie.[21]
Da questi primi 8 obiettivi si sono dunque sviluppati i 17 *SDG's*, un numero volutamente esteso, come il Presidente dell' ASviS Enrico Giovannini chiarisce durante la presentazione del **Rapporto 2019**, proprio per evitare dannose semplificazioni e generalizzazioni che non aiuterebbero a indirizzare azioni mirate ed efficaci, per creare quindi un giusto approfondimento e chiarire i modi e i traguardi necessari per l'attuazione della prima vera strategia globale in ambito di sviluppo sostenibile.

La forza del programma sta nella sua universalità, le sue indicazioni possono e devono essere una guida da seguire tanto per le governance dei Paesi quanto per i singoli individui.

Nello specifico, alla pagina a fianco descriviamo cosa sono gli *SDG's*:

1 Porre fine ad ogni forma di **povertà**.

2 Porre fine alla **fame**, raggiungere la **sicurezza alimentare**, migliorare la nutrizione e promuovere un'**agricoltura sostenibile**.

3 Garantire una vita sana e promuovere **benessere di tutti a tutte le età**.

4 Garantire a tutti un'**istruzione inclusiva** e promuovere opportunità di apprendimento permanente eque e di qualità.

5 Raggiungere la **parità di genere** attraverso l'emancipazione delle donne e delle ragazze.

6 Garantire a tutti la disponibilità e la **gestione sostenibile di acqua e servizi igienico-sanitari**.

7 Assicurare la disponibilità di **servizi energetici accessibili, affidabili, sostenibili e moderni per tutti**.

8 Promuovere una **crescita economica inclusiva, sostenuta e sostenibile**, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti.

9 Costruire **infrastrutture solide**, promuovere **industrializzazione inclusiva** e sostenibile, favorire l'**innovazione**.

10 **Ridurre le disuguaglianze** all'interno e tra i paesi.

11 Creare **città sostenibili** e insediamenti umani che siano inclusivi, sicuri e solidi.

12 Garantire **modelli di consumo e produzione sostenibili**.

13 Adottare misure urgenti per **combattere il cambiamento climatico** e le sue conseguenze.

14 Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli **oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile**.

15 Proteggere, ristabilire e promuovere l'**utilizzo sostenibile degli ecosistemi terrestri**, gestire le foreste in modo sostenibile, combattere la desertificazione, bloccare e invertire il degrado del suolo e **arrestare la perdita di biodiversità**.

16 Promuovere lo sviluppo sostenibile; rafforzare gli strumenti di attuazione e **rivitalizzare il partenariato globale** per lo sviluppo sostenibile.

17 Rafforzare le modalità di attuazione e **rilanciare il partenariato globale** per lo sviluppo sostenibile.

IL PATRIMONIO CULTURALE NELL'AGENDA 2030 [1.2.2]

Attraverso i 17 Obiettivi si può sviluppare un'azione che coinvolga e modifichi in positivo ogni aspetto della società attuale in quanto essi si articolano e sviluppano attraverso le diverse aree che compongono la Sostenibilità: **Ambiente, Società, Economia e Cultura.**
Le prime tre vennero identificate nel celebre documento *Our Common Future* del 1987 come i tre pilastri della Sostenibilità, successivamente l'integrazione di queste tre dimensioni venne riaffermata durante la **Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile del 2012 a Rio de Janeiro.**[22]
A causa della riconosciuta polivalenza del concetto e a seguito di intensi dibattiti a livello accademico, amministrativo e politico nel tentativo di una definizione chiara e condivisa di ciò che costituisce lo sviluppo sostenibile, si è con il tempo visto diminuire l'interesse nell' approfondire l'analisi, giungendo inesorabilmente a ciò che viene definita una 'ambiguità costruttiva', l'espressione di un concetto ampio e dai confini labili, che permette un'applicazione flessibile del termine ma ne rende difficile l'identificazione dei veri ambiti di azione. [23]
Molto spesso si è giunti alla settorializzazione, considerando quasi esclusivamente la dimensione 'ambientale', così come viene evidenziato nel **capitolo introduttivo del rapporto State of the World 2013** da Bob Engelman (Engelman,2013), che accusa la perdita di profondità dell'argomento che sovente scivola unicamente in un'azione di *greenwashing*.[24]
In alcuni casi invece si è considerato unicamente la sostenibilità 'sociale' o 'economica', o aspetti più definiti con cui raggiungere obiettivi sostenibili come la ricerca all'innovazione e l'impiego della tecnologia, senza mai unire le necessità multidisciplinari che la sostenibilità richiede.
All'eccessiva ampiezza del termine si è giunti a rispondere nel 2002, durante il *Summit on sustainable development* di Johannesburg, con il riconoscimento della necessità ad un impegno più concreto nella realizzazione di azioni mirate su aree ben specifiche. Per una migliore efficacia in tal senso si è posto per la prima volta il tema della 'decentralizzazione delle azioni', attraverso piani locali e regionali,



I Pilastri della Sostenibilità

una strategia che asseconda le giuste differenze di tutti i Paesi.
Grazie alla diffusione di questa nuovo senso di responsabilità, numerose amministrazioni locali e comunità hanno intrapreso azioni volte allo sviluppo sostenibile aumentando conseguentemente la consapevolezza della popolazione.
Proprio **grazie alla nuova "specificità" delle strategie, apportate su una scala non globale ma territoriale**, è emersa la **naturale relazione dello Sviluppo Sostenibile con la dimensione Culturale**, che grazie all'*Agenda 21 per la Cultura* viene identificata come il quarto Pilastro dello Sviluppo Sostenibile.
E' interessante notare come la cultura sia stata direttamente collegata al termine "Sviluppo Sostenibile" solo 20 anni dopo la definizione del 1987. **Michela Rota fa notare che tale definizione è marcatamente antropocentrica**; in essa non si fa alcun riferimento alla dimensione culturale, non identificata tra i Pilastri in quanto elemento fluido trasversale ai tre ambiti, la quale permea tutto ciò che riguarda il genere umano e il suo sviluppo, proprio per questo allora, di fondamentale importanza.[25]

Come sostiene Gianfranco Bologna nell'edizione italiana dello *State of the World, 2013*:

"La sostenibilità ambientale impone una vera e propria trasformazione culturale, è costituita da tanti elementi che devono essere tenuti in connessione, aspetto spesso difficile per la società contem-

poranea organizzata per settori che seguono logiche lineari. Si intende la sostenibilità come una straordinaria sfida alle nostre capacità di conoscenza, di comprensione e di innovazione; una coacervo di scienza e di cultura e rappresenta un affascinante incrocio di avanzate conoscenze che derivano da diverse discipline che si evolvono continuamente; una sfida alla cosapevolezza della complessità delle relazioni esistenti tra gli esseri umani e la natura da cui deriviamo e proveniamo e senza la quale non possiamo vivere; una sfida alla nostra capacità di percorrere strade future diverse da quelle a cui siamo abituati da decenni; una sfida alle impostazioni culturali a come le abbiamo create e impostate e alla nostra capacità di programmarne di nuove."

"La sostenibilità ambientale impone una vera e propria trasformazione culturale, è costituita da tanti elementi che devono essere tenuti in connessione, aspetto spesso difficile per la società contemporanea organizzata per settori che seguono logiche lineari [...]"

In questa visione l'educazione diventa un elemento strategico per permettere il radicamento del concetto dello sviluppo sostenibile a tutti e soprattutto per instaurare un nuovo modo di concepire la conoscenza come qualcosa di mutevole e sempre soggetto a modificazioni, un'accettazione ad un apprendimento che segua il concetto del *life-long learning*.
Con questa nuova concezione è possibile sviluppare una propensione alla flessibilità mentale su cui poter

fondare una società resiliente e dinamica, adatta ad affrontare la multidisciplinarietà che coinvolge l'analisi e la soluzione delle problematiche ambientali, il continuo monitoraggio che permette l'avanzamento della conoscenza e spesso lo scardinamento di certezze precedentemente consolidate.
Parimenti importante alla costruzione di una conoscenza e consapevolezza sociale è la **partecipazione collettiva della società civile** che contribuisce a fortificare ed amplificare le azioni intraprese dalle istituzioni.
A tal proposito diverse sono le agenzie internazionali che hanno cercato di proporre spunti per la creazione di un dibattito globale volto all'analisi dei comportamenti dannosi intrapresi dall'umanità e a come poter attivare un'evoluzione di stampo culturale in grado di dirigere la società ad una trasformazione globale eticamente sostenibile. Tra questi il *Millennium Alliance for Humanity and the Biosphere (MAHB)*, progetto internazionale lanciato dai ricercatori di Stanford Paul e Anne Ehrlichl.
Per individuare come sia possibile accrescere l'abilità a implementare i cambiamenti nel comportamento delle istituzioni e nella cultura che sono necessari per assicurare a tutti un futuro sostenibile ed equo.

Da qui emerge l'importante coesione di impegni che deve essere portata avanti dalla collaborazione tra istituzioni politiche e corpo civile. Come può essere letto nel *Scientific consensus on maintaining humanity's life support system in 21st century. Informacy for policy makers del MAHB* "[...] dobbiamo diventare tutti dei moltiplicatori di questi importanti messaggi per cercare di modificare in positivo gli attuali andamenti dei nostri processi di sviluppo socio-economico" e, dal basso, delle nostre abitudini, appoggiando ciò che nella **seconda enciclica di Papa Francesco** *Laudato si'* viene spesso propugnata, ossia l'**ecologia sociale, come forza ed impegno che deve appartenere a tutti i gradi della società.**[26]
In questo aspetto il mondo della cultura può dare un forte contributo nella sua missione alla **democratizzazione della conoscenza.**
Il settore del patrimonio culturale viene infatti chiamato all'azione in

diversi punti dell'Agenda 2030, in primis nell'**Obiettivo 4 - Educazione di Qualità**, dove si promuove la diversità culturale e la pari opportunità all'educazione.
Nel 2018 con l'*Anno Europeo della Cultura* si può notare come gli obiettivi dell'evento abbiano molti punti comuni ai 17 *SDG's*, riconoscendo quindi un impegno ufficiale del settore culturale al coinvolgimento delle persone in iniziative che permettano di rafforzare il senso di appartenenza ad un comune patrimonio europeo.
«[...] si può pensare al patrimonio come a "un qualcosa del passato" o di statico, ma in realtà si sviluppa attraverso il nostro modo di rapportarci ad esso. Per di più, il nostro patrimonio culturale ha un ruolo importante da svolgere nella costruzione del futuro dell'Europa. [...] Prendendoci cura di esso, possiamo scoprire la nostra diversità e avviare un dialogo interculturale su ciò che abbiamo in comune.»[27]

Da questo estratto emerge il **ruolo fondamentale della cultura come elemento unificante**, costituitosi nel corso del tempo da contaminazioni ed influssi che uniscono i popoli, un corpo di conoscenze stratificate che hanno creato e spiegano tutto ciò che è la società odierna.
Ecco come una trasformazione che parte da questa dimensione, adeguata ai cambiamenti che stiamo vivendo, può con il tempo permettere il costituirsi di una nuova società che basi i suoi valori sui concetti dello sviluppo sostenibile. Tutto deve partire dall'**educazione di un nuovo paradigma condiviso** che ponga al centro l'interconnessione che caratterizza ogni aspetto della realtà in cui viviamo, dove il rispetto e la tutela guidino ogni scelta futura.
Diverse sono le istituzioni del settore culturale che si sono impegnate in strategie per rendere efficienti i propri processi economici, diminuire il proprio impatto ambientale e a facilitare un coinvolgimento dei pubblici mirato all'inclusione sociale in genere, come **buone pratiche che portino esempi virtuosi alla comunità.**
Tra queste vi sono le biblioteche, i musei, gli archivi, i teatri, le università, spesso all'avanguardia per soluzioni strutturali ecosostenibili, le scuole, che in particolare intraprendono veri e propri percorsi paralleli di educazione ambientale e sociale, tutti questi impegni si presentano al pubblico e alla comunità come buone pratiche da seguire. Importante, inoltre, il coinvolgimento del mondo dell'arte contemporanea che si esprime per attivare riflessioni volte a creare consapevolezza collettiva sulla distruttività del nostro stile di vita e del sistema in cui esso si inserisce.
È interessante notare come l'aumento di consapevolezza e l'attuazione di politiche sostenibili venga maggiormente associato a livello produttivo, in tutte quelle realtà legate all'utilizzo di risorse e al relativo inserimento nel sistema di consumo di nuovi prodotti e servizi, a tutte quelle aziende che "producono qualcosa".
È questa una giusta visione, sintomo di politiche in grado di modificare lentamente comportamenti a scale più alte e di più dannose portate, chiaramente applicate a quelle realtà che incidono negativamente sull'ambiente e sulla sfera sociale con le proprie azioni di business.
L'inserimento del settore culturale nella battaglia della sostenibilità infatti va concepita su un livello differente e, forse, addirittura più profondo.
La materia prima con cui il settore culturale opera è, infatti, essenzialmente immateriale, è un passaggio di informazione e conoscenza e può dunque entrare in contatto, più di altri settori, con ciò che riguarda l'atteggiamento della persona e, se la strategia è ben pianificata, arrivare a far sedimentare i contenuti del proprio messaggio ed educare a nuovi comportamenti.
Viene chiamata in causa non solo la sfera dell'educazione e della didattica ma quella culturale in generale, quindi



Formazione e istruzione fuori dalla scuola

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

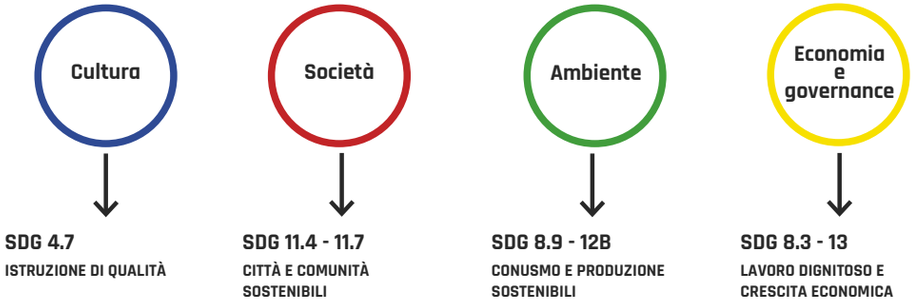
istituzioni, servizi, associazioni, singoli operatori quali nodi di passaggio di conoscenza in un *network* di persone e comportamenti fitto e interconnesso quale è la società odierna.
Come viene dichiarato nell'introduzione del documento ICOM, che analizzeremo nel dettaglio più avanti nella nostra trattazione, *Culture and local development: maximising the impact* sul **nuovo ruolo del settore culturale nello sviluppo territoriale**:

Museums and cultural heritage sites are powerful assets for local development. They can inspire creativity, boost cultural diversity, help regenerate local economies, attract visitors and bring revenues. There is also increasing evidence that they can contribute to social cohesion, civic engagement, health and well-being.[28]

In questa maniera **il patrimonio culturale**, in particolar modo siti e musei, si presentano come **attori in grado di generare ricadute positive sul territorio**, con vantaggi in ambito sociale ed economico, aspetti già chiaramente delineati nell'Agenda 2030.
Un segno dell'interesse del settore museale per quanto riguarda i temi della sostenibilità è evidente dalla scelta nel 2015 di proporre come tema della *Giornata Internazionale dei Musei IMD*, organizzata da ICOM, il titolo *"Musei per la società sostenibile"*. Nella dichiarazione del presidente Hans-Martin Hinz si legge:

«Museums, as educators and cultural mediators, are adopting an increasingly vital role in contributing to the definition and implementation of sustainable development and practices. Museums must be able to guarantee their role in safeguarding cultural heritage, given the increasing precariousness of ecosystems, situations of political instability, and the associated natural and man-made challenges that may arise. Museum work, through education and exhibitions for example, should strive to create a sustainable society. We must do everything we can to ensure that museums are part of the cultural driving force for the sustainable development of the world.»[29]

I TARGET DELL'AGENDA 2030 RELATIVI AI MUSEI [1.2.3]



I Target dell'Agenda 2030 e i relativi Pilastri della Sostenibilità

I musei possono svolgere un ruolo cruciale per il raggiungimento degli SDG's e per realizzare il loro potenziale; dovrebbero collaborare tra loro, o con enti di altri settori, per capire come possono contribuire allo sviluppo sostenibile.

Gli *SDG's* hanno carattere universale e si rivolgono alle nazioni e ai governi dei paesi in via di sviluppo e quelli dei paesi avanzati. Non sono quindi strettamente correlati al mondo museale, ma comunque possono essere interpretati affinché i musei e le loro attività possano essere rilevanti. Ad esempio, istruzione e ricerca sono esplicitamente riconosciute in una serie di obiettivi e i musei hanno un ruolo diretto nell'affrontarli, attuando programmi di istruzione e accompagnamento a una formazione scolastica. Sono esplicitamente riconosciuti negli *SDG's* la protezione del patrimonio culturale e naturale, così come la partecipazione alla società e alla vita culturale. Tuttavia, i musei possono contribuire a questi obiettivi in modo molto più ampio e con un impatto maggiore.

Per capire come gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile possano essere un traguardo da raggiungere anche per i musei, **Henry McGhie**, membro del gruppo di lavoro sulla sostenibilità istituito dall' ICOM nel 2018, li **riunisce in un manuale dove spiega come i musei possano seguire gli obiettivi comuni dell'Agenda 2030**.[30] All'inter-

no del manuale vengono illustrati sei passaggi con cui i musei, finanziatori, lavoratori e altre parti interessate dovrebbero interfacciarsi per iniziare a definire un museo sostenibile. All'interno di questi passaggi vengono proposte 7 attività concrete che i musei dovrebbero intraprendere per rispondere in maniera diretta agli *SDG's*. Il primo passaggio per interpretare questi obiettivi consiste nel comprendere che sono rivolti al **benessere delle persone**, del pianeta e della sua prosperità (le tre dimensioni di sostenibilità), perseguendo e supportando la pace. Fondamentalmente, capire che gli *SDG's* sono riferiti al rafforzamento e alla **valorizzazione dell'uomo e dei diritti ambientali**, per un futuro più sostenibile. Il secondo e terzo passaggio si concentrano sulla posizione che il museo dovrebbe avere in relazione all'Agenda e quale ruolo svolgere sulla base delle attività che già vengono attuate. Quindi un museo si può concentrare maggiormente su determinate attività come ad esempio: comunicazione scientifica in relazione con gli *SDG's*; impegnarsi a rendere più accessibili spazi e contenuti del museo; sensibilizzare i visitatori sulle tematiche della sostenibilità e i problemi esplicati nell'Agenda 2030; **promuovere azioni collettive che coinvolgono la comunità nell'affrontare le problematiche attuali.** Diversi tipi di musei saranno a proprio agio a proporre un tipo di attività piuttosto che un'altra. Tuttavia, vale la pena ricordare che per sostenere un cambiamento positivo, non è strettamente necessario svolgere attività convenzionali per il museo, perchè potrebbero non essere adatte a uno sviluppo sul lungo periodo. Successivamente nel documento di McGhie, vengono proposte le sette attività che possono consentire al museo di contribuire in maniera efficace agli *SDG's.*

1. **Proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale mondiale, entrambi all'interno dei musei. SDG 11.4, "Rafforzare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il mondo culturale e l'eredità naturale"**. I musei sono fondamentali per la realizzazione di questo target. Tutti i musei dovrebbero considerare come stanno aiutando a costruire resilienza e capacità adattativa per il patrimonio nei loro edifici, per un patrimonio più ampio nella cultura e nella natura, nelle comunità locali e globali. L'obiettivo 11.4 è strettamente legato al raggiungimento di molti altri *SDG's*, perché i musei possono usarlo come base per un'ampia gamma di attività, come ad esempio per l'apprendimento (SDG 4, per la ricerca e innovazione (SDG 9). A loro volta, possono contribuire al raggiungimento di altri *SDG's*.
Per esempio, nei musei di storia naturale si può direttamente agire sull'SDG 11.4 e tramite gli SDG 4 (istruzione) e 9 (ricerca e innovazione) possono contribuire agli SDG 2 (agricoltura sostenibile), 13 (azione per il clima), 14 (vita in acqua) e 15 (vita sulla terra), garantendo la protezione e salvaguardia del patrimonio naturale. Quindi, i musei aiutano a proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale in tutto il mondo , attraverso l'efficace e sostenibile uso delle loro collezioni, delle loro mostre, degli eventi e altri programmi a cui partecipano per l'educazione e per la ricerca.

2. **Supportare e fornire opportunità di apprendimento a sostegno degli SDG's:** "Garantire inclusione ed educazione di qualità permanente a tutti". Nello specifico, attraverso il **Target 4.7** pone il seguente obiettivo: entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile, anche attraverso una cultura di pace e non violenza, cittadinanza globale e apprezzamento della diversità culturale. Anche attraverso l' **Obiettivo 16: "Promuovere la pace e l'inclusione sociale per lo sviluppo sostenibile." Target 16.7:** "Garantire reattività, in-



Promuovere il **Turismo Sostenibile.** Creare occupazione nel settore culturale



Aumentare gli sforzi di **ricerca e sviluppo** come chiave innovativa del Museo.



Promuovere l'**inclusione sociale**, economica e politica di tutti

clusione, partecipazione e processo decisionale rappresentativo a tutti i livelli."

Target 16.10: "Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con le legislazioni nazionali e gli accordi internazionali."

3. "Abilitare la partecipazione culturale per tutti." Gli Obiettivi e i Target definiti a tele scopo sono:

Target 10.2, "Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica, indipendentemente da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione o altro status".

Target SDG 11.7: "Entro il 2030, fornire accesso universale sicuro, inclusivo a spazi verdi e pubblici, in particolare per le donne e bambini, persone anziane e persone con disabilità".

4.Supportare il turismo sostenibile.
Sostenendo il turismo sostenibile, i musei possono creare una vasta gamma di vantaggi per se stessi e per tutta la comunità.

Target SDG 8.9: "Entro il 2030, escogitare e attuare politiche per la promozione sostenibile del turismo che crea posti di lavoro e promuove cultura e prodotti locali". La stesura di report per migliorare il contributo del turismo agli *SDG's* è incluso nel target SDG 12.

5. Abilitare la ricerca a sostegno degli SDG's.



Mobilità urbana, uso sostenibile del suolo, **pianificazione delle aree urbane**.



Produzione e consumo consapevoli.
Monitoraggio continuo delle proprie azioni.



Essere resilienti in materia di cambiamento climatico.

Target SDG 9.1 e SDG 9.4 sono finalizzati all'adeguamento dell'infrastruttura per ridurre il suo impatto negativo sull'ambiente. Sfruttare quindi maggiormente le energie rinnovabili e aumentare l'efficienza energetica, in termini di usabilità a lungo termine delle collezioni e dell'infrastruttura di ricerca. La scienza è esplicitamente menzionata nel target **SDG 9.5:** "Migliora la ricerca scientifica, l'aggiornamento tecnologico dei settori industriali in tutti i paesi, in particolare in paesi in via di sviluppo, incoraggiando l'innovazione ".

6. Leadership interna diretta, operazioni verso gli SDG's.
Leadership e gestione delle attività sono considerate insieme, per sottolineare l'importanza di collegare le visioni dei musei e le attività culturali dei musei stessi. Ciò garantisce una chiara razionalizzazione dell'identità dei musei e dei loro valori.

7. Leadership diretta, collaborazioni e partnership verso gli SDG's.
Tutti i musei dovrebbero considerare come il loro lavoro potrebbe integrare il lavoro degli altri, coinvolgendo altri settori per creare valore sul territorio e fare avanzare gli *SDG's*. L'allineamento delle politiche museali con politiche di altri settori può aiutare a creare opportunità per accelerare l'azione dell'Agenda. Questo aiuta a raggiungere l'**Obiettivo 17, "Partnership per gli obiettivi"**. In particolare, **SDG 17.14: "Migliorare la coerenza delle politiche per sviluppo sostenibile"**; **SDG 17.16, "Potenziare la partnership globale per lo sviluppo sostenibile, integrato da multi-stakeholder che si mobilitano e condividere conoscenze, competenze, tecnologia e risorse finanziarie, a supporto del raggiungimento dello sviluppo sostenibile".**



Prendere parte attiva allo **sviluppo sostenibile**, collaborando con altri enti consapevoli

[1.3]

IL RUOLO DEL MUSEO SUL TERRITORIO

Nella nuova visione di museo, le sue attività non vengono considerate solo in termini di ricadute sul pubblico o sulla comunità scientifica ed accademica, esso viene considerato come un polo di attrazione e creazione di valore in grado di diffondere la sua azione all'interno del contesto in cui opera.
Ecco come diventa interessante ampliare il campo d'osservazione dal museo dall suo interno (edificio e contenuti) al suo esterno, ossia il territorio e tutti i diversi elementi interconnessi che lo definiscono.

Philippe De Montebello, storico direttore del Metropolitan Museum of Art, sosteneva che **nessuna istituzione del XXI secolo può esistere per diritto divino e può pensare di sussistere senza un saldo rapporto con il tessuto sociale in cui è inserita.**

LO SVILUPPO TERRITORIALE SECONDO L'ICOM [1.3.1]

A sostegno di questo nuovo campo di azioni, l'ICOM ha redatto un documento per dare una prima definizione del nuovo ruolo del patrimonio culturale, e del museo in particolar modo, all'interno del contesto in cui opera.
In *Culture and local development: maximising the impact,* redatto nel 2019, l'ente insieme al *Local Employment Development Programme (LEED)* dell'*OECD*, si impegna a delineare per punti una via operativa volta all'aumento di valore economico, sociale ed ambientale sul territorio, con lo scopo di informare e supportare musei e **policy makers.**[31]
La guida infatti, come ben chiarisce il sottotitolo *Guide for Local Governments, Communities and Museums*, è uno **strumento pensato per più attori.** Questo è il concetto su cui si può dire si fondi il lavoro, già espresso tra l'altro nell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030, ossia **mettere a disposizione una guida unificata utile a diversi livelli di azione**; in questa maniera è possibile sviluppare strategie di larga portata che agiscano su, e da, più fronti.

«The Guide provides a roadmap for local governments, communities and museums on how to define together a local development agenda that promotes a more sustainable future by mobilising the transformative power of culture.»

La Guida si presenta contemporaneamente come uno strumento di apprendimento, autovalutazione e sviluppo che può essere usato:

→ **dai governi locali e regionali** per valutare e migliorare il loro approcci per massimizzare il valore sociale ed economico di eredità culturale;
→ dai **musei** per valutare e rafforzare il loro esistente e potenziare collegamenti con l'economia locale e il tessuto sociale;
→ individuare modi concreti per musei, governi locali, comunità e **altre parti interessate da associare**;
→ come strumento di apprendimento per **tutti coloro che sono interessati alla cultura e al patrimonio come leva per lo sviluppo locale.**

"The Guide provides a roadmap for local governments, communities and museums on how to define together a local development agenda that promotes a more sustainable future by mobilising the transformative power of culture."

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

Il documento sintetizza la nuova strategia proponendo linee guida diversificate a seconda dell'attore adatto ad intraprenderle, museo o amministrazione locale, e declinandole sotto cinque tematiche specifiche:

1. **Sfruttare il potere dei musei per lo sviluppo economico locale:** oltre a preservare e creare valore culturale, i musei contribuiscono allo sviluppo economico locale attraverso la creazione di posti di lavoro e la generazione di entrate legate all'economia dei visitatori. Ulteriori benefici a lungo termine possono derivare da partenariati tra musei, imprenditori locali, imprese e istituti di istruzione superiore e ricerca a sostegno della diffusione di nuove tecnologie e della creazione di nuovi prodotti. I potenziali impatti includono:
- Nuovi posti di lavoro e entrate attraverso una maggiore attrattiva locale per turisti, talenti e imprese.
- Diffusione di nuove tecnologie, creazione di nuovi beni e servizi e sostegno alla creatività.

2. **Sviluppare il ruolo dei musei per la rigenerazione urbana e lo sviluppo della comunità.**
I musei sono luoghi che contribuiscono al design fisico e sociale di molte città. Il loro rinnovamento o costruzione può stimolare la rigenerazione urbana e portare nuova vita in aree che perdono il loro dinamismo sociale e la base economica tradizionale. I musei sembrano essere luoghi in cui il capitale sociale può essere costruito tra persone di diverse comunità quando molti luoghi di incontro tradizionali stanno scomparendo. I risultati potenziali potrebbero essere:
- Marchio internazionale e maggiore attrattiva territoriale.
- Diversificazione economica, nuovi posti di lavoro e entrate attraverso lo sviluppo di quartieri culturali e creativi.
- Miglioramento della qualità della vita.
- Livello superiore di capitale sociale.

3. **Catalizzare società culturalmente consapevoli e creative.**
I musei sono stati creati principalmente per aumentare la consapevolezza e l'educazione culturale.
Con il passare del tempo, questo obiettivo è diventato più complesso, includendo anche la formazione e l'apprendimento permanente, non solo per le popolazioni native, ma anche per gli immigrati e altre comunità emarginate. La missione di un museo è anche quella di promuovere la riflessione e l'autocoscienza offrendo al pubblico l'opportunità di conoscere meglio il loro ambiente e se stessi attraverso le collezioni. Attraverso

di esse, i musei possono cambiare il modo in cui le persone pensano a problemi passati e contemporanei e possono sfidare percezioni errate e modi di pensare rigidi.
Mostrando un inventario della creatività passata, i musei aiutano a promuovere la comprensione del perché e del come le cose sono state create . In tal senso, possono promuovere una più ampia cultura della creatività.
I risultati potenziali includono:
- Sviluppo della conoscenza e aggiornamento delle competenze.
- Aumento dei livelli di fiducia in se stessi.
- Più comunità culturalmente consapevoli e aperte.
- Diffusione della creatività.

4. **Promuovere i musei come spazi per l'inclusione, la salute ed il benessere.**
Tradizionalmente, i governi locali non considerano i musei come attori diretti nello sviluppo sociale al di là del loro ruolo educativo. Tuttavia, i musei contribuiscono sempre più al benessere individuale e collettivo. Il loro potenziale contributo, ad esempio alla salute, è particolarmente importante nel contesto dell'invecchiamento della popolazione. Altre iniziative relative agli abbandoni scolastici o alla riabilitazione degli ex detenuti e al miglioramento della fiducia in sé stessi sono anch'esse significative, ma a volte vengono trascurate poiché i loro effetti sono difficili da valutare e sono evidenti solo a lungo termine.
I governi locali potrebbero considerare i musei come risorse per la costruzione di capitale sociale, per la promozione del benessere collettivo e per supportare i collegamenti con le istituzioni sociali che intervengono a livello locale. A loro volta, i musei devono sviluppare le proprie capacità interne per essere più **proattivi** in questo campo.
I risultati potenziali si riferiscono a:
- Cambiare la percezione delle persone riguardo ai loro bisogni e problemi e renderle più proattive nel migliorare la propria vita.
- Aumentare il benessere delle persone con particolare attenzione per i gruppi emarginati.
- Garantire maggiore fiducia in se stessi, migliorare le proprie capacità e migliorare le capacità di occupabilità.
- Migliorare la coesione sociale.

5. **Integrare il ruolo dei musei nello sviluppo locale.**
Al di là delle aree specifiche in cui i governi e i musei locali possono collaborare per massimizzare l'impatto dei musei sullo sviluppo locale, la *governance* generale del partenariato tra governo e museo locale può impedire o facilitare questo impatto.

La struttura del partenariato cambierà in base alle dimensioni del governo locale e al quadro giuridico che collega musei e governi locali.
Indipendentemente da questi aspetti specifici, tuttavia, i seguenti principi sono alla base di tale partenariato:
- I musei possono contribuire allo sviluppo locale sia come *driver* che come fattori abilitanti. Come centri di conoscenza, possono progettare e fornire nuovi servizi che creano uno sviluppo più inclusivo e sostenibile.
- I governi locali possono integrare il ruolo della cultura come leva dello sviluppo locale e mobilitare risorse (normative, finanziarie, terrestri e umane) che consentano ai musei di realizzare il loro potenziale di sviluppo locale.
L'integrazione dei musei nello sviluppo locale richiede il riconoscimento del potenziale di sviluppo creativo e trasformazione sociale dei musei da parte di tutte le parti interessate alla crescita locale.
Sono inoltre necessari nuovi quadri di gestione dei musei, che tengono conto delle problematiche e delle prospettive di sviluppo locale.

A supporto delle idee propugnate, la Guida fornisce dei focus su musei di tutto il mondo che già hanno attuato strategie in campi relativi alla sostenibilità, mostrando ricadute positive.

Ciò che viene presentato nel documento ICOM non è solo una proposta teorica, frutto di speculazioni di settore, ma uno strumento innovativo, derivato dalle evidenze riscontrate in casi reali, di operazioni attuate consciamente da istituzioni illuminate e precursori di tematiche nuove.

Si può quindi dedurre come la trasformazione necessaria a cui l'ICOM, in prima istanza, chiama le istituzioni culturali di tutto il mondo in questa globale situazione di crisi, non solo economica, sia nata spontaneamente tra queste, a dimostrazione di come i temi della sostenibilità siano in realtà propri del settore culturale.

1.3.1 — Lo sviluppo territoriale secondo l'ICOM

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

1 **SUPPORTARE LO SVILUPPO LOCALE**

2 **RIGENERAZIONE URBANA E SVILUPPO DELLA COMUNITÀ**

3 **CONSAPEVOLEZZA CULTURALE E SOCIETÀ CREATIVE**

4 **SPAZIO DI INCLUSIONE, SALUTE E BENESSERE**

5 **RAFFORZARE IL RUOLO DEI MUSEI NELLO SVILUPPO LOCALE**

Linee Guida ICOM per lo sviluppo di un museo nel territorio.

RETI MUSEALI [1.3.2]

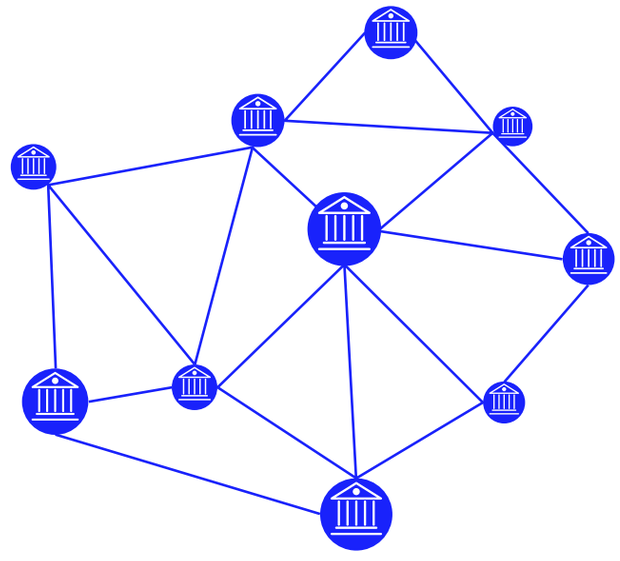
La creazione di una rete museale nel territorio rappresenta una **modalità organizzativa e gestionale** potenzialmente efficace ai fini della valorizzazione delle risorse culturali, capace di creare valore per i fruitori così come per gli *stakeholder* territoriali, salvaguardando la sopravvivenza dei singoli musei.

La creazione delle reti museali può essere considerata come una risposta organizzativa da parte degli attori dell'offerta al fine di **conseguire benefici in termini di efficacia** (accrescimento del valore per i visitatori) e di efficienza. In particolare, per le organizzazioni museali minori, tipicamente quelle localizzate fuori dai grandi circuiti urbani, la rete può consentire di superare i limiti della piccola dimensione e di implementare economicamente l'ampliamento del sistema di offerta per riuscire a soddisfare i bisogni sempre più complessi espressi dalla domanda che singole strutture museali periferiche, da sole, non riuscirebbero a fare.

I musei più grandi sono proiettati alla creazione di reti museali internazionali, così da ampliare le loro campagne di comunicazione e instaurare relazioni che permettano un proficuo scambio sia di opere, sia di informazioni per approfondire i progetti di ricerca attivi. **La movimentazione delle opere tra musei lontani** però, risulta alquanto **sensibile ed economicamente dispendiosa**. Sensibile per la fragilità delle opere, che necessitano di personale qualificato e particolari cure e attrezzature per essere trasportate da un posto all'altro.
Questi grandi musei però, dei quali approfondiremo le caratteristiche nei capitoli successivi, possono trovare vantaggiosa la creazione di reti territoriali con musei periferici nella loro comunità, al fine di **incrementare il patrimonio culturale relativo al loro territorio**, generando nuovi contenuti che possano essere fruiti sia dai cittadini della comunità locale, che da visitatori nazionali e stranieri. Inoltre risulterebbe economicamente vantaggioso realizzare degli itinerari turistici per incrementare il flusso di visitatori e le offerte dedicate a chi volesse soggiornare presso il loro territorio di appartenenza.

Altri vantaggi derivati dalla creazione di una rete museale possono essere: **la ricerca di economie di scala** e di varietà attraverso la c**ondivisione di servizi comuni**, lo sviluppo di **economie di apprendimento** e di nuove conoscenze, una maggiore **capacità di fund raising** e la condizione di **complementarietà delle risorse culturali.**

Tuttavia, come in numerosi casi di aggregazioni interaziendali ed interorganizzative, e come l'approccio sistemico suggerisce, **le reti si qualificano come sistemi equi finalizzati**, in grado di sopravvivere e svilupparsi quando amministrati da un Organo di Governo *capace di/legittimato a*, orientare la rete verso finalità di sviluppo e successo duraturo. Questo rappresenta l'imperativo anche per le reti museali orientate alla creazione di valore per i produttori e per i fruitori di prodotti culturali.



Schema di una rete collaborativa di musei su uno stesso territorio.

[1.4]

STANDARD MUSEALI E CERTIFICAZIONI DI SOSTENBILITÀ

Gli standard museali costituiscono un insieme di criteri e di regole per definire i **requisiti minimi** necessari all'esistenza del museo e al suo funzionamento, traducendo in norme e linee guida una cultura della gestione che, in precedenza, non aveva trovato formale espressione in un testo di legge.
Le certificazioni di sostenibilità, invece, servono a **garantire che i processi e i prodotti, realizzati dai vari attori, siano conformi a standard di qualità in materia di sicurezza, tutela dell'ambiente, della salute e del benessere degli impiegati**, al fine di a promuovere il miglioramento delle prestazioni ambientali di beni, servizi, imprese e organizzazioni.
Si possono distinguere in certificazioni di prodotto (*Ecolabel; Dichiarazioni Ambientali di Prodotto-EPD*) e di processo (Sistema di gestione ambientale, EMAS), a seconda che siano rivolte ai beni e servizi prodotti, ovvero al processo produttivo e all'organizzazione della struttura produttiva. A queste, si affiancano ulteriori strumenti finalizzati alla valutazione e la comunicazione degli impatti ambientali lungo il ciclo di vita di beni e servizi (*Life Cycle Assessment-LCA; carbon footprint; water footprint*), alla riduzione degli impatti ambientali delle procedure di acquisto delle pubbliche amministrazioni (Acquisti verdi o *Green Public Procurement - GPP*), alla rendicontazione degli impatti ambientali delle politiche pubbliche (contabilità ambientale), solo per citarne alcuni.[32]



MUSE - Museo delle scienze di Trento

Le certificazioni vengono assegnate da soggetti terzi e di etichettatura, ciò permette la costituzione di un sistema ibrido di governance transnazionale - una nuova forma di contratto sociale - che coinvolge imprese private e rappresentanti della società civile. In tale sistema, **il potere di regolamentazione non deriva dallo Stato ma dalla capacità di costruire la fiducia in base ad informazioni e azioni**, in un sistema in cui la verifica della conformità alle regole è garantita dall'**indipendenza degli organismi di certificazione** rispetto agli altri attori della *supply chain*. Il potere pubblico, invece di essere coinvolto direttamente nell'accordo tra le parti, prevede garanzie e sanzioni, mentre le organizzazioni della società civile e le imprese stipulano accordi sul modello della contrattazione collettiva.[33]
Anche la Regione Piemonte, come altre Regioni, a partire dall'Atto d'Indirizzo, ha sviluppato dei propri standard, redigendo una serie di pubblicazioni innovative propedeutiche all'accreditamento dei musei.[34]
Tali standard verranno approfonditi nel sottoparagrafo dedicato, l'1.4.2.

Oltre agli standard definiti dalla Re-

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

gione, quindi obbligatori per l'essere di un museo, esistono altri **standard volontari**, che i vari soggetti museali possono scegliere se attivare o meno.
Gli standard volontari di sostenibilità (Svs) forniscono una dettagliata specificazione delle norme ambientali e sociali che devono essere rispettate nel processo di produzione o di servizio, a seconda delle aziende che li applicano, con un chiaro riferimento ai tre pilastri dello sviluppo sostenibile.

I PRINCIPALI STANDARD GLOBALI DI SOSTENIBILITÀ [1.4.1]

Gli standard e le certificazioni globali **nascono per regolamentare le attività nei settori agricolo, forestale ed ittico.** Successivamente sono stati creati o ri-adattati in vari settori. Oggi l'attività di report per ottenere le varie certificazioni, è un settore in crescita. Nel 2014, il report *"The State of Sustainability Initiatives Review"*[35] affermava che: «La produzione rispondente a Svs (*Sustainability Voluntary Standards*) **è cresciuta dal 2008 al 2012 a un tasso annuale stimato dell'11%** con rendimenti anche superiori in alcuni settori quali l'olio di palma, lo zucchero, il cacao e il cotone. In alcuni casi la produzione certificata ha raggiunto consistenti livelli sul totale come nel caso del caffè (40%), del cacao (22%) e dell'olio di palma (15%).» (Potts et al., 2014).

Le prime iniziative di Svs risalgono agli anni Novanta ed erano finalizzate all'uso sostenibile delle risorse naturali come le foreste o il mare, oppure si focalizzavano su aspetti specifici come il commercio equo e solidale. Dal 2004 sono venute, affermandosi, nuove forme di partnership note come *Roundtables*, centrate su singole commodity e con un ruolo preminente dell'industria. Queste ultime hanno in genere adottato i principali standard Iso e hanno costituito uno strumento per rafforzare i processi di integrazione verticale.

Tra gli standard più famosi ci sono:

- *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (Pefc)*;
- *Forest Stewardship Council (Fsc)*;
- *Marine Stewardship Council (Msc)* è la certificazione dominante nel settore della pesca;
- Le certificazioni della filiera del caffè come *Rainforest Alliance, Utz e Fairtrade*;

Evidentemente si evince che ancora oggi i principali standard e certificazioni riguardano i tre settori citati al principio di questo sotto paragrafo. **Abbiamo quindi proseguito l'analisi approfondendo gli aspetti più legati alla gestione del patrimonio culturale.** Come abbiamo scritto nel sotto paragrafo precedente, sia lo Stato italiano, sia i governi regionali, hanno legiferato degli standard minimi per l'esistenza di un museo. Questi formano gli standard obbligatori.
Gli standard e le certificazioni, volontarie possiamo dividerle sotto i tre pilastri ufficiali della sostenibilità. Abbiamo analizzato i più famosi e più rilevanti, dividendoli nelle categorie di appartenenza.
Gli standard ambientali, che nella gestione del patrimonio delle opere d'arte viene necessariamente accompagnata da una specifica metodologia di interpretazione basata sui seguenti punti:

– **valutazione dello stato di conservazione del manufatto**;
– studio degli andamenti dei parametri microclimatici, dell'**illuminazione e della qualità dell'aria dell'ambiente in cui il manufatto si trova**;
– studio dei parametri microclimatici, **dell'illuminazione e della qualità dell'aria dell'ambiente in cui il manufatto si troverà;**
– giudizio complessivo di valutazione **"stato di conservazione/ambiente"**;
– conoscenza dell'**interazione del manufatto con l'ambiente.**

Tra gli **standard e le certificazioni più importanti troviamo:**

- Le certificazioni **LEED** è un sistema volontario riconosciuto a livello internazionale, nato grazie a *U.S. Green Building Council*, basato sul consenso per la **progettazione, costruzione e gestione di edifici sostenibili ed aree territoriali** ad alte prestazioni. Si tratta di una certificazione sempre più utilizzata a livello internazionale e può certificare ogni tipologia di edificio, quartiere e città, promuovendo un sistema di progettazione integrata che riguarda l'intera struttura dell'elemento in analisi.
  Il sistema di certificazioni LEED è flessibile e articolato, prevede **formulazioni differenziate per le nuove costruzioni, edifici esistenti, piccole abitazioni, per aree urbane** pur mantenendo una impostazione di fondo coerente tra i vari ambiti.
  È il protocollo più adottato per la certificazione dell'edificio sostenibile ed è formato da 4 livelli (base, argento, oro e platino) a seconda del punteggio che si ottiene.
  I requisiti che vengono presi in considerazione riguardano le aree tematiche: **sito, contesto e cantiere, acqua, energia e impianti, materiali, qualità ambientale, innovazione e design.**
  Nello specifico, si possono ottenere:
  LEED NC, riguardanti le nuove costruzioni;
  LEED C1 per gli spazi interni a scopo commerciale;
  LEED EBOM certifica la conduzione e manutenzioni edifici esistenti;
  LEED ND certifica lo stato dei quartieri urbani;
  LEED FOR CITIES AND COMMUNITIES, dedicata alla certificazione delle città e delle comunità autonome.[36]

- La **UNI ISO 14064:2006** è una norma formata da tre parti che vogliono definire le migliori pratiche internazionali nella gestione, rendicontazione e verifica di dati ed informazioni riferiti ai **GHG (***GHG -Greenhouse gases, gas ad effetto serra***)** prodotti da qualsiasi azienda ed anche da enti che operano nel settore culturale.
  La norma è utile per progettare e gestire gli inventari di *GHG* a livello di organizzazione, i progetti di **riduzione delle emissioni** e per dare i requisiti e i principi per l'operato di quegli organismi che svolgono **attività di verifica e validazione dei dati dichiarati.**
  La certificazione promuove la trasparenza e la credibilità nel conteggio delle emissioni e allo stesso tempo incentiva la loro sorveglianza, le verifiche e la redazione dei rapporti, permettendo così alle imprese di identificare e di gestire i rischi e le responsabilità legate alle emissioni nocive di gas ad effetto serra.[37]

- **Certificazione ECORistorazione**: Certificazione degli elementi riguardanti la ristorazione facenti attenzione alla sostenibilità ambientale, come l'utilizzo di **ingredienti della filiera locale, a km 0 da agricoltura biologica, la disponibilità all'utilizzo di vaschette compostabili** per il recupero degli avanzi da portare a casa, la sensibilizzazione dei clienti a bere acqua del rubinetto microfiltrata, l'utilizzo di stoviglie lavabili e di carta riciclata per le salviette.[38]

Negli **standard sociali** invece, sono quelli riguardanti tematiche che si occupano della tutela e del benessere dei dipendenti e della coerenza tra i comportamenti attuali con la *vision* e la mission dichiarata. Tra i più importanti ci sono:

- **ISO 26000: conosciuta anche come Responsabilità Sociale delle organizzazioni:** le linee Guida UNI ISO 26000, pubblicate il 1° novembre 2010, ha rappresentato la fine di un lungo e complesso cammino, avviato dall'ISO nel 2005 con lo scopo di colmare una lacuna, nel sistema ISO, nel campo della **Responsabilità Sociale delle Organizzazioni.** Essa è infatti il risultato del più ampio consenso internazionale raggiunto tra

gli esperti e i principali soggetti interessati ed è stato elaborato con l'intento di **incoraggiare l'adozione in tutto il mondo delle migliori pratiche in tema di responsabilità sociale.** La norma raccoglie i frutti di un accordo generale su aspetti rilevanti quali:
- le definizioni e i principi generali della responsabilità sociale;
- le questioni cruciali che devono essere affrontate in tema di responsabilità sociale;
- l'integrazione della responsabilità sociale nelle attività complessive di un'organizzazione;

L'intento della norma è quello di "aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi a essi".[39]

→ **Family Audit Executive:** Certificazione che ha lo scopo di rendere compatibile l'impegno lavorativo con esigenze familiari e personali nella convinzione che il benessere dell'individuo sia da concepire a livello trasversale.[40]

→ **Marchio Family in Trentino:** Un riconoscimento destinato alle organizzazioni pubbliche e private che sviluppano iniziative ed erogano servizi per la promozione della famiglia, sia residente che ospite.[41]

Ci sono poi gli **standard riguardanti la gestione economica** e della filiera dell'ente, **promuovendo la trasparenza e la corretta rendicontazione dei flussi economici in entrata ed in uscita**, la fidelizzazione del cliente e incentivare i rapporti con gli stakeholders di qualità. Gli standard e le certificazioni che abbiamo analizzato sono:

→ **CERTIFICAZIONE HERITY.** Il nome nasce dall'unione delle due parole inglesi *Heritage* e *Quality*. Si tratta dell'Organizzazione mondiale per la **Certificazione di Qualità della Gestione del Patrimonio Culturale.** Opera in diversi paesi, europei ed extra-comunitari, ottenendo maggior successo particolarmente in Italia, Spagna, Brasile, Portogallo, Svezia, Regno Unito, Lituania, Repubblica Ceca, Francia, Turchia e negli Emirati Arabi. Partendo da criteri scientificamente accettati ma in modo facilmente comprensibile, *HERITY* fornisce al pubblico tutte le **informazioni necessarie per permettere al pubblico una visita consapevole** ed incoraggia i proprietari e i gestori dei beni a valorizzare e conservare meglio il patrimonio di cui sono responsabili. L'assegnazione viene effettuata con i seguenti 4 criteri:
- Percezione del valore culturale (rilevanza);
- Stato di mantenimento e restauro (conservazione);
- Informazione trasmessa al visitatore (comunicazione);
- Qualità dell'accoglienza (servizi). [42]

→ **La ISO 9001** è lo standard più celebre in assoluto. Si tratta di una certificazione internazionale relativa alla **gestione della qualità**, applicabile da tutte le organizzazioni, operanti in qualsiasi settore di attività. È basata su otto principi di gestione per la qualità, tutti indispensabili per una buona conduzione aziendale. Essi sono:
- Focalizzazione sul cliente;
- Leadership;
- Coinvolgimento del personale;
- Approccio per processi;
- Approccio sistemico alla gestione;
- Miglioramento continuo;
- Decisioni basate su dati di fatto;
- Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori.[43]

→ **ISO 20121:** definisce i requisiti di un Sistema di Gestione per l'**organizzazione sostenibile degli eventi.** Tra gli obiettivi di tale sistema vi è quello di condividere il percorso di sostenibilità nella sua interezza, ponendo particolare attenzione alle

fasi di progettazione, alla scelta di fornitori locali, all'integrazione dei concetti di sostenibilità ambientale, recupero e riutilizzo.[44]

Ci sono poi delle **certificazioni volontarie trasversali** a tutte le categorie, in quanto i loro requisiti trattano parallelamente i temi della sostenibilità ambientale, economica e socio-etica. Essi sono:

- **GRI - GLOBAL STANDARD FOR SUSTAINABILITY REPORTING:** standard sviluppati dal gruppo di esperti di *Global Sustainability Standards Board* e ufficialmente lanciati il 19 ottobre 2019. Possiamo definirli come **i principali standard di riferimento globali per il sustainability reporting**, rendicontazione della performance di sostenibilità di un'organizzazione o di un'impresa.
  Applicando i principi e le linee guida è possibile identificare gli aspetti dell' attività che hanno impatti più significativi sugli *stakeholder* (comunità locali, dipendenti, ambiente). *La Global Reporting Initiative (GRI)* è un'organizzazione nata proprio con l'obiettivo di **aiutare sia il pubblico che il privato a comprendere, misurare e comunicare l'impatto** che una qualsiasi attività possa avere sulle varie dimensioni della sostenibilità (economica, ambientale e sociale) e i loro aspetti più disparati.
  Il punto di partenza è il GRI 101 (*Foundation*), il quale permette di inquadrare e spiegare come viene usato e regolato il set di parametri, introduce i 10 principi fondamentali degli stessi e **spiega come preparare un rapporto** in linea con questi. Applicando i principi e le linee guida del GRI 101 è quindi possibile **identificare gli specifici aspetti della propria attività che hanno impatti più significativi** – positivamente e negativamente – sugli *stakeholder*. In questo modo è possibile poi individuare e applicare gli standard *ad hoc*, scegliendoli fra quelli elencati nelle serie di standard specifici per settore. Le serie sono consultabili gratuitamente online e vengono identificate con numeri a tre cifre, dove la prima cifra rappresenta la categoria.

  Nello specifico la serie GRI 200 rappresenta gli standard economici, la GRI 300 quelli ambientali e la GRI 400 quelli sociali.[45]

- **Il Codice Etico ICOM** per i musei è un codice di **autoregolamentazione professionale** che fissa gli **standard minimi di condotta, di performance professionale e di prestazioni per i musei e il loro personale**. Il codice stabilisce i valori e i principi condivisi da ICOM e dal *network* museale internazionale. Aderendo a ICOM, ciascun socio si impegna a rispettare questo codice.[46]

Quando si parla di certificazioni e di standard di sostenibilità, è importante chiarire che la conformità dei processi e dei prodotti è strettamente legata al concetto di gestione del rischio. **All'atto pratico, il rischio zero non esiste**, vale a dire che nulla è perfetto: ogni processo, prodotto, settore, attività o comunità è in grado di raggiungere e accettare un certo livello di rischio, ma questo livello potrebbe cambiare e potrebbe essere migliorato. Inoltre, tutte le attività imprenditoriali non devono prescindere dalla propria sostenibilità economica, per questo l'operato di ISO si ispira al concetto di sostenibilità, laddove **la sostenibilità deve essere interpretata come la capacità di coniugare il profitto e il successo dei risultati economici con il dovuto rispetto per il pianeta e la creazione di valori condivisi per la società.**

I CRITERI OBBLIGATORI [1.4.2]

Come accennato all'inizio di questo paragrafo, esistono anche dei criteri obbligatori, riguardanti la Sostenibilità, a cui un museo deve adempiere, stando alla normativa italiana.
Il codice degli standard definiti dalla **regione Piemonte**, in collaborazione con **Icom, UNESCO e gli enti locali**, ha il fine di delineare le buone pratiche per **potenziare il più possibile la fruizione del Patrimonio Culturale**, garantendo uno spazio accessibile e di qualità per gli utenti.
Il documento stilato si divide in tre macro capitoli, i quali definiscono i macro ambiti di intervento di tali standard:

→ **L'organizzazione delle esposizioni, della visita e quella amministrativa;**

→ **Le collezioni;**

→ **Comunicazione e rapporti con il territorio;**

A loro volta, tali ambiti sono stati articolati in più sezioni e voci che riflettono l'organizzazione e le attività dei musei, e che rappresentano una matrice per la verifica del rispetto degli standard minimi e per la **individuazione di obiettivi per il miglioramento.**
Altri importanti criteri obbligatori sono i **CAM, Criteri Ambientali Minimi**, obbligatori per le amministrazioni pubbliche e relativi a definire le varie fasi del processo di acquisto. In particolare sono volti a individuare **la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita**, tenuto conto della disponibilità di mercato.[47] Purtroppo non sono poche le critiche ai CAM poiché **regolarizzano solo le grandi forniture.**
Inoltre nella normativa relativa ai CAM **non compaiono criteri relativi ai principi dell'economia circolare.** Ciò pone in una posizione svantaggiosa l'acquisto di quei prodotti dov'è stata progettata la rivalorizzazione del loro fine vita, rispetto ai prodotti *green* o, nel peggiore di casi, *greenwashing*.

1.4.2 — I criteri obbligatori



Il Palazzo della Regione Piemonte, Piazza Castello, Torino

STANDARD OBBLIGATORI PER TUTTI I MUSEI

stabiliti dalle amministrazioni centrali e locali

CERTIFICAZIONI NON OBBLIGATORIE

AMBIENTALI

LEED

GRI

ISO 14064

ECORISTORAZIONE



SOCIALI

ISO 26000

GRI

FAMILY AUDIT

FAMILY IN TRENTINO



GESTIONALI

ISO 9001

GRI

ISO 20121

HERITY



Focus sulle certificazioni e sugli standard museali

1.4.2 — I criteri obbligatori

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA [1.4.3]

La Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), è la **capacità dell’impresa di esercitare effetti esterni positivi sull’ambiente socio-economico del territorio dove agisce**, a vantaggio anche dei diversi portatori di interesse (*stakeholders*) da cui dipende il buon funzionamento dell’impresa stessa.
Analizzare cos’è la RSI è importante allo stesso modo di quanto lo sia analizzare gli standard e le certificazioni volontarie riguardo i temi della sostenibilità, in quanto l’elemento distintivo della RSI è quello di **affiancare alla responsabilità economica anche una responsabilità sociale, che crei valori tangibili e intangibili, per tutto ciò che ruota intorno all’azienda.**
Per attivare la RSI si devono applicare **cinque princìpi che ci aiutano a comprendere meglio cos’è un Museo Sostenibile** e cosa lo caratterizza. Questi principi sono:
→ **Sostenibilità:** uso consapevole ed efficiente delle risorse ambientali in quanto beni comuni, capacità di valorizzare le risorse umane e contribuire allo sviluppo della comunità locale in cui l’azienda opera, capacità di mantenere uno sviluppo economico dell’impresa nel tempo;
→ **Volontarietà:** come azioni svolte oltre gli obblighi di legge.
→ **Trasparenza:** ascolto e dialogo con i vari portatori di interesse diretti e indiretti d’impresa;
→ **Qualità:** in termini di prodotti e processi produttivi.
→ **Integrazione:** visione e azione coordinata delle varie attività di ogni direzione e reparto, a livello orizzontale e verticale, su obiettivi e valori condivisi.
I vantaggi di adottare una cultura d’impresa orientata alla Rsi sono molteplici. In primis l’azienda ne guadagna acquisendo qualità, riferita ai processi, prodotti, servizi, relazioni, fornitori, e qualità percepita.
Inoltre pone l’azienda in una posizione vantaggiosa in termini di concorrenza per innovazione e visibilità del marchio e reputazione, sia in termini di prestazioni commerciali che di prestazioni sociali.

1.4.3 — Responsabilità sociale d’impresa



Waterloo region museum, kitchener - Canada

IL BILANCIO INTEGRATO [1.4.4]

Un altro elemento non obbligatorio ma utile al fine di determinare i caratteri del Museo Sostenibile è il **bilancio integrato, che prende il posto del bilancio sociale o di quello sostenibile.**
L'elemento di novità del bilancio integrato rispetto al bilancio di sostenibilità risiede nella possibilità di esplicitare il legame tra la strategia, le performance finanziarie ed il contesto sociale, ambientale ed economico all'interno del quale opera l'organizzazione.
Esistono vari tipi di bilancio integrato e possono riguardare le amministrazioni pubbliche (dal piccolo Comune allo Stato Nazionale) e le imprese private.
In Italia il più famoso è il BES, Bilancio Equo e Sostenibile che analizza lo stato di fatto della nostra nazione e del DEF attraverso gli *SDG's*.[48]
Dal 2019, stilare tale bilancio in Europa è **obbligatorio per gruppi e imprese di grandi dimensioni.**[49]
Redigere tale documento è **utile sia per l'azienda stessa, che per i suoi** *stakeholders*, i quali possono conoscere nel dettaglio la mission dell'azienda e le sue strategie produttive.
Da parte dell'azienda invece, è utile per compiere un lavoro di **analisi sui propri flussi di materia**, sulla loro efficienza energetica, sul loro impatto sul territorio e sul loro rapporto con gli *stakeholders* interni ed esterni.
Il Bilancio Integrato si rileva dunque uno strumento utile per **capire le problematiche e i punti di forza dell'ente che lo redige**, così da permettere l'individuazione delle strategie da perseguire per la trasformazione in ente sostenibile.
Inoltre le aziende utilizzano questo strumento come canale di *marketing*, dove, facendo leva sulle strategie *green* (purtroppo troppo spesso *greenwashing*), puntano a **fidelizzare un target di utenti affascinati da prodotti sostenibili** o, nel peggiore dei casi, sedicenti tali.
Da un punto di vista più in generale, stilare e pubblicare un bilancio permette di capire a pieno lo stato di salute di un'azienda. Oggi, un'azienda sana è quella che chiude il bilancio con degli utili, senza tener conto del rapporto con i dipendenti, di come acquisisce materie prime, degli scarti che produce, di quanto sia energivora e del suo impatto nel territorio.
Se si continuerà a valutare lo stato di salute di un'impresa solo utilizzando uno strumento che si basa sulla situazione economica (il bilancio economico), senza considerare l'impatto ambientale né i comportamenti socio-etici, si seguirà uno sviluppo non sostenibile che porterà lontano dal compimento dei 17 *SDG's*.
Sono proprio gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile la chiave per redigere un Bilancio Integrato.
Come è facile intuire, stilare tale bilancio provocherà **maggiori difficoltà ai musei piccoli** poiché hanno meno personale specializzato a disposizione per ricavare tutte le informazioni necessarie. Di conseguenza sarà difficile per loro identificare le problematiche per poi pianificare le strategie da attuare nell'ottica di raggiungere i 17 *SDG's*.

CONCLUSIONI SUGLI STANDARD [1.4.5]

Questo lavoro di analisi sulle certificazioni ha permesso di determinare l'importanza del lavoro di autoanalisi che tutti gli enti dovrebbero svolgere per identificare la propria posizione

"Tutti gli enti dovrebbero svolgere un lavoro di autoanalisi per identificare la propria posizione riguardo il loro impatto ambientale e sociale sul territorio"

riguardo il loro impatto ambientale e sociale sul territorio.
Stilare e pubblicare un bilancio integrato a quello economico non è solo questione di *marketing* volta ad ostentare le *good practices* del museo. Redigere questo tipo di bilancio infatti, permette di compiere un lavoro di autoanalisi e di identificare in quale direzione l'ente si sta sviluppando, i vari andamenti su flussi di persone e di materia e lo stato dell'edificio e dei suoi impianti. Da ciò ne consegue l'identificazione delle progettualità da attuare, le quali permettono il cambiamento di eventuali rotte non sostenibili o l'evidenziazione e la promozione dei propri punti di forza.
Specificatamente alle iniziative di certificazioni volontarie di sostenibilità, ci sono **ampie aspettative nei loro confronti**, in quanto rappresentano uno strumento straordinario per accrescere la **consapevolezza** degli effetti della produzione sulla sostenibilità ambientale e sulle condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti, per modificarne le tecniche, per trasmettere valore sano lungo la filiera, per ridurre la distanza tra produttori e consumatori e per ridurre il rischio e fornire accesso a nuovi mercati.
Affinché questo potenziale si realizzi, è necessario che **tutti acquisiamo tali consapevolezze, da tradurre in comportamenti quotidiani**, che evolvano nella stessa direzione degli standard elencati in precedenza.
Per le aziende che decidono di investire nell'acquisizione delle certificazioni, i benefici economici possono assumere varie forme: premio di prezzo, maggiore accesso al mercato, stabilità dei contratti e qualità degli stessi, minore volatilità dei prezzi, più equa distribuzione del valore lungo la filiera, migliore accesso al credito. Possono inoltre esserci **benefici macroeconomici di tipo fiscale**, legati alla maggiore chiarezza delle attività, trasparenza del mercato, miglioramento dell'occupazione e dei salari, **maggiore attrattività degli investimenti delle imprese.**
Per quanto riguarda l'impatto sulla sostenibilità sociale, **le aziende certificate sembrano avere benefici in termini di salute e sicurezza sul lavoro, relazioni con i dipendenti, diritti del lavoro (Bmz, 2008; Ceval, 2012).**

Dall'analisi fatta, oltre alle opportunità **emergono intrascurabili problematiche intrinseche e relative alla loro applicazione che rendono evidenti il fatto che esse non possano essere, da sole, una soluzione completa per sostenibilità economica, sociale e ambientali.**
La penetrazione delle certificazioni di sostenibilità nel mercato mondiale è molto lenta rispetto agli effetti dello sfruttamento delle risorse naturali e all'entità dei benefici che ne derivano. L'impatto della certificazione è un aspetto poco studiato e che richiede approfondimenti. Dal punto di vista economico i problemi principali riguardano **il trasferimento dei benefici ai produttori che sopportano l'alto costo della certificazione** non sempre compensato dai maggiori ricavi, a causa della non uniforme distribuzione dei benefici lungo la filiera. Un aspetto rilevante, riguardo al tema dell'equità distributiva, è rappresentato dalla composizione della governance dello standard, in relazione al peso assunto dall'industria da un lato e dai rappresentati della società civile dall'altro, aspetto che non sempre è evidente ai consumatori.
Infine, dobbiamo ricordare che ottenere queste certificazioni ha sempre un costo che deriva principalmente dal lavoro di report delle aziende certificatrici, a meno che non si trattino di autocertificazioni, come nel caso della ISO 14021. È probabile, quindi, che questo sistema porti ad un ulteriore **incremento della forbice delle disuguaglianze tra le PMI e le grandi aziende**, avendo quest'ultime maggiori possibilità di pagare per essere certificate e poi investire nel comunicare la loro sostenibilità.
Come fare dunque, per promuovere le proprie strategie, i propri servizi e i propri prodotti sostenibili?
Enrico Giovannini ci viene incontro e al convegno del 26/02/20 dell'ASviS dal titolo *"La Legge di Bilancio 2020 e lo sviluppo sostenibile. A che punto siamo?"* [50], dove veniva valutato il DEF del 2019, prendendo come chiave di lettura i gol e i target dell'Agenda 2030, dice che prima di prendere una decisione, che possa essa riguardare la produzione, l'acquisto, l'uso o il consumo di un bene o un servizio, ci si debba domandare *«[...] quale SDG's vado a toccare?».*
In questa tesi seguiamo proprio questo "mantra", definito anche come concetto di **"Giustizia tra le generazioni"**, ovvero che per raggiungere sia l'obiettivo principale, ci muoviamo analizzando e rispondendo alla domanda di Giovannini.

[1.5]

VERSO UN MUSEO SOSTENIBILE

Attraverso questa ricerca viene individuato il **nuovo ruolo del Museo, che si apre alla comunità e diventa un luogo di inclusione sociale e di cambiamento**, dove vengono affrontate le sfide del presente. Nello scenario internazionale sono presenti numerosi esempi di musei che si stanno impegnando concretamente nell'attuazione di queste strategie e stanno andando verso la definizione di Museo Sostenibile. **L'obiettivo quindi è individuare quali siano le caratteristiche di questi musei** e quali strategie essi adottino, al fine di creare un Modello di Museo Sostenibile che sia scalabile e utile per la definizione di nuove progettualità.



British Museum - Londra

LO STATO DELL'ARTE DEI MUSEI SOSTENIBILI [1.5.1]

Esistono realtà del settore culturale che si stanno interrogando su quale trasformazione l'attuale stato di crisi ambientale, sociale ed economica li stia portando; alcuni già propongono strategie ben strutturate per favorire il raggiungimento di obiettivi sostenibili, **definendo quindi per primi i nuovi ambiti in cui la loro azione possa e debba concentrarsi.**

Queste istituzioni diventano casi studio fondamentali per chiunque desideri intraprendere azioni di stampo sostenibile.

Diverse associazioni internazionali, createsi per riunire musei ed operatori culturali, si sono impegnate nella strutturazione di linee guida e *best practices* per intraprendere un nuovo percorso, suggerendo nuove *policy* e nuove pratiche.

Questa unificazione di precetti ha portato ad una nuova attività museale comune a realtà molto ampie, addirittura nazionali.

Esempi brillanti di questa situazione sono i musei inglesi e americani.

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

I MUSEI INGLESI [51]

In Inghilterra già dal 2008 diverse organizzazioni hanno trattato l'argomento della sostenibilità, tra le quali il *Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS)*, l'*Arts Council e la Museums Association (MA).*
Quest'ultima in particolare ha redatto un *Position paper* per il coinvolgimento ed il **dialogo degli operatori museali sulle responsabilità ed i punti di contatto tra i musei e la sostenibilità.**
Ciò che ha portato a questa particolare situazione è dovuto ad un periodo di **crisi energetica ed economica** che ha colpito l'Inghilterra e spinto dunque i musei a trovare soluzioni alternative alla loro attuale modalità di gestione. Queste condizioni hanno portato ad un'altissima partecipazione delle istituzioni museali nazionali, permettendo di amplificare l'azione e farne comprendere nell'immediato la rilevanza. Una prova della nuova sensibilità all'argomento e dell'impegno instauratisi nel settore culturale britannico, si riscontra nel 2012, con il successo dell'iniziativa *Sustaining great art and culture*, che ha portato alla **diminuzione delle emissioni di CO^2 del 35% e dei consumi energetici del 23%, con un risparmio di 16,5 milioni di sterline.**
Nelle dichiarazioni dell' *MA*, in linea con quanto sostenevano le agende di altri enti culturali come il *DCMS* e l'*Art Council* si possono estrapolare le principali conclusioni raggiunte:

«La sostenibilità riguarda il ruolo a lungo termine dei musei ed il loro rapporto con le comunità ed il futuro del pianeta. La MA ritiene che il concetto di sostenibilità abbia il potenziale per aiutare i musei a migliorare il loro servizio alla società, a prendere decisioni sulla gestione delle collezioni, a garantire stabilità a lungo termine e a servire le generazioni future in modo appropriato.»

Riguardo la sostenibilità economica, considerando la scarsezza di fondi dovuta alla crisi, si evidenzia la necessità di un impiego più efficiente delle risorse, invitando alla creazione di *partnership* con altre istituzioni per fare *pooling*, pratica poi auspicata nel *report* ICOM del 2019 precedentemente trattato (vedi 1.3.1), di risorse e servizi.

Per quanto riguarda la sostenibilità energetica invece, si giunge ad incitare ad un sostanziale cambio di rotta teoricamente impensabile data la funzione prima del museo: la tutela. I musei infatti tendono ad impiegare una quantità di energia massiva per garantire una conservazione ottimale delle opere che custodiscono, rientrando nei diversi standard di conservazione e *comfort* per gli utenti.
Tuttavia non sempre tale utilizzo si ritiene necessario, considerate le pesanti conseguenze sul benessere ambientale. **Spesso infatti l'impiego immotivato di energia è dovuto unicamente al disinteresse dell'argomento, specialmente dove le spese degli impianti non ricadono sull'istituzione stessa ma su altri enti.**
Questi primi due punti mostrano come la strada verso sostenibilità offra soluzioni a problemi che paiono contingenti alla questione, come la crisi economica: **il minor utilizzo di risorse energetiche può sbloccare nuove risorse impiegabili in attività altre.**
Altri temi trattati dal *MA* riguardano la riduzione di **rifiuti, un miglioramente della loro gestione**, a cui si collega conseguentemente l'avvio di contratti di **fornitura per prodotti ecosostenibili.**
Viene inoltre indicata la nuova possibilità di **fruizione virtuale** *online* delle collezioni come nuovo servizio e settore di sperimentazione.
Infine si pone l'accento sull'importanza di c**reare nuove e forti connessioni con la comunità, i pubblici, potenziali e reali, e la società, raggiungibili attraverso azioni di coinvolgimento sul territorio.**
Per fare ciò il museo deve rinnovare il suo ruolo di **centro di apprendimento e di fucina creativa di contenuti culturali**, di facilitatore nella **mediazione tra le diverse componenti culturali presenti nella comunità**, nonché presentarsi come luoghi esemplari nell'applicazione di *good practices* in ambito di sostenibilità, che comunicano attraverso i propri mezzi e linguaggi, come mostre o attività ludico-didattiche.
Dall'esperienza inglese, vista l'estrema varietà che caratterizza la realtà museale in tutto il mondo, emerge come un'eccessiva autonomia nella pianificazione delle proprie azioni potrebbe portare alla frammentarietà e duplicazione degli sforzi necessari, ecco quindi la **necessità di un piano condiviso** o di una generale amministrazione dall'alto, come si è realizzato nel caso analizzato.

I MUSEI AMERICANI[52]

L'interesse per la sostenibilità ambientale in ambito museale in america ha avuto inizio nel 2006 con la pubblicazione di un articolo intitolato *"It's easy being green. Museums and the green movement"*, di Sarah Sutton ed Elizabeth Wylie.
Nel documento il focus riguarda principalmente la sfera ambientale, come si evince dalla derivazione di *green museum* direttamente collegabile al concetto di *green building*, che da maggiore attenzione agli aspetti energetici ed al proprio impatto sull'ambiente.
In una seconda fase si è passati a considerare il **coinvolgimento dello staff** nella comunicazione e sensibilizzazione ai temi ambientali verso il proprio pubblico.
La tendenza all'impegno in questo settore ha avuto da subito grande seguito da parte di numerose istituzioni, tra queste l'*American Alliance of Museums (AAM)*, la *California Association of Museums*, lo *Smithsonian Institution*, la *American Association for State and Local History's Standards*, nonché moltissime realtà museali sempre in aumento.
Tra i primi musei si annoverano quelli di scienze naturali, che detengono un ruolo di *leadership*, ma anche quelli per i bambini, quelli di arte, storia e design.
Inoltre essi si impegnano nel redigere accordi per **rendere pubblico il proprio operato** volto al costante miglioramento, in una sfida reciproca per essere riconosciuti "campioni di sostenibilità", aiutando contemporaneamente altre realtà attraverso la diffusione di *good practices*.

Nelle proprie **azioni virtuose i temi trattati** riguardano:

- Gestione e la *leadership*;
- Strutture e gli impianti;
- Uso di fonti energetiche rinnovabili;
- Bilancio di sostenibilità;
- Contratti di fornitura e servizi;
- Progettazione di allestimenti con materiali certificati;

- Revisione dei parametri ambientali;
- Educazione e comunicazione degli utenti;
- Gestione dei ristoranti con prodotti lcali;
- Adozione di piani strategici programmatici.

Dal 2018 è stato creato un programma affiancato negli intenti all'Accordo di Parigi del 2015, dedicato alle istituzioni culturali ed ai musei, sostenuto dall' *AAM* e dal *Climate Network*, con l'obiettivo di ottenere ricadute positive nel territorio per quanto riguarda la salute, la giustizia e la cultura, incoraggiando la ricerca ed il settore educativo nell'attivazione di pratiche creative nella promozione di azioni locali.



Climate Change Conference - Praigi, 2015

LA MISSION [1.5.2]

I musei sono tenuti a definire una carta costituiva o un regolamento interno che sia in linea con la definizione di museo in modo da avere una guida per orientare le attività e creare un punto di riferimento per l'organizzazione e funzionamento della struttura. La definizione di questo Statuto costituisce un requisito minimo per il codice Etico dell'ICOM, che fissa gli standard di condotta e di prestazioni per i musei e il loro personale, condivisi dal *network* museale internazionale. I musei sono quindi tenuti nello specifico a indicare all'interno di questo documento, finalità e funzioni, definendo ordinamento e assetto finanziario, stabilendo norme di gestione amministrativa, di gestione e cura delle collezioni e di erogazione di servizi al pubblico. **In Italia solo la metà dei musei è dotata di uno Statuto interno**, e questo determina la necessità di incrementare le attività affinché questa pratica venga messa in atto. Questa situazione può essere un'opportunità per i musei che non hanno ancora provveduto, in quanto possono da subito inserire tematiche di sostenibilità all'interno dei loro regolamenti, facilitando così l'avvio di un percorso con dichiarazioni ufficiali.

Definendo la propria Missione il museo può quindi **rappresentare lo scenario e gli obiettivi a cui tendere**, evidenziando gli attori impegnati e le risorse necessarie al mantenimento e allo sviluppo strategico futuro. Per la stesura di questo regolamento è necessario comprendere le modalità di gestione, di *governance* e il soggetto gestore dell'edificio, che rendono possibile l'**attuazione della mission, oltre a stabilire quali attori coinvolgere, e quali attività svolgere.** Questa operazione è particolarmente rilevante, sia per comprendere la distribuzione delle responsabilità nei vari ambiti, ed anche per comprendere i diversi soggetti che contribuiscono al processo di sostenibilità in maniera più efficiente.
È particolarmente consigliata la stesura di un **piano strategico per la sostenibilità** o comunque di un documento scritto che individui come il museo intende mettere in pratica le azioni di sostenibilità e in quanto tempo:

- a quale aspetto della sostenibilità si intenda da priorità (culturale, sociale, ambientale, economica) e a quale/i obiettivi *SDG's*;
- quali obiettivi di sostenibilità si intendono raggiungere nei vari ambiti, prestando attenzione alle esigenze delle collezioni, del pubblico, del personale, dell'edificio e all'ambiente;
- quali strumenti, quali forme di *governance* e di gestione si intendano utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità;
- quali e quante risorse economiche si intendono dedicare e dove vengano allocate;
- quali tempistiche di programmazione sul breve, medio, lungo periodo;
- che dotazione di personale o di volontari si intende dedicare;
- in che modo si intende coinvolgere il personale, il pubblico e il territorio di riferimento.

IL MANIFESTO [1.5.3]

Dall'analisi svolta, basando le nostre conclusioni con l'incrocio dei contenuti esposti nell'*Agenda 2030* e nelle linee guida indicate dall'ICOM con i parametri degli standard e delle certificazioni, siamo arrivati a definire quali siano i **caratteri fondamentali ed identificativi di un museo che vuole agire in favore della sostenibilità.**
Il nuovo museo, con le **sue nuove azioni, i suoi nuovi impegni e la sua nuova visione del futuro** ancora non trova una chiara struttura a cui potersi ispirare nell'intraprendere la propria trasformazione in risposta alle sfide che il nostro tempo ci sottopone; un *identikit* di ciò

che deve appartenere al core operativo dell'istituzione può essere un primo passo per indicare la via di tale trasformazione.
Abbiamo quindi stilato quello che verrà presentato come un manifesto in undici punti. Il Museo Sostenibile deve:

ESSERE ACCESSIBILE - consentire la fruizione di spazi e contenuti a tutti, intendendo l'accessibilità nella sua accezione più ampia, non quindi legata esclusivamente a quelle fasce deboli portatrici di *handicap*, ma considerando anzi, quante più peculiarità e necessità possibili nell'ampia varietà delle caratteristiche umane. In questa sfera viene considerato con importanza il concetto di **comfort**.

ESSERE INCLUSIVO - creare le condizioni adatte ad accogliere la comunità, considerata nella sua interezza, riconoscendone origine culturale, problematiche e sfide quotidiane, difficoltà di integrazione e comunicazione al suo interno; diventare dunque un luogo di ascolto e dialogo per la città.

ESSERE ECOSOSTENIBILE - impegnarsi nel diminuire il proprio impatto ambientale, effettuando quindi scelte consapevoli nell'approvvigionamento e nel consumo di prodotti e risorse che non intacchino il sistema naturale.

ESSERE COOPERATIVO - coinvolgere attivamente la comunità in progetti ed azioni, in questa maniera è possibile realizzare opere realmente utili e desiderate nel contesto in cui si agisce, aumentando contemporaneamente un senso di appartenenza fondamentale nello sviluppo di una comunità sana e propositiva.[53]

ESSERE TRASPARENTE - rendere pubbliche le proprie scelte di gestione. In questa maniera il museo accetta la responsabilità di comunicare tutte le sue azioni, aumenta così la fiducia del pubblico e allo stesso tempo il passaggio di informazioni tra istituzioni. In questo ambito diventa estremamente importante definire ed esplicitare una mission, un modo per:
«[...] dichiarare gli obiettivi e gli orientamenti e non dimenticare gli

strumenti attraverso i quali raggiungerli in termini culturali, sociali, gestionali, organizzativi e finanziari.» [54]
ESSERE INNOVATORE - ricercare nuove soluzioni utili a sé ed al territorio sfruttando la multidisciplinarietà che lo caratterizza e la propria vocazione alla ricerca. In questa maniera è possibile creare nuovi prodotti/servizi sul territorio.

CREARE RETI - collaborare con gli *stakeholders* locali, in modo da costituire nuove connessioni ed un intreccio di relazioni vantaggiose per tutto il territorio.

DIVULGARE I SUOI VALORI - portare avanti azioni di promozione per divulgare la propria *mission*. Considerata la natura comunicativa e didattica del museo è possibile pensare ad un'amplificazione del passaggio di *good practices* e temi che invitino ad uno stile di vita consapevole e rispettoso dell'ambiente.

ESSERE ECONOMICAMENTE ATTIVO - fortificare il proprio ruolo di attore economico sul territorio, presentandosi come nuovo *stakeholder* forte in grado di indicare e dirigere verso nuove strade economicamente vantaggiose, basate sui principi precedentemente indicati.

ESSERE SOCIALMENTE GIUSTO - creare condizioni ottimali per i propri dipendenti e per più utenti possibili, secondo i diritti fondamentali della parità di genere, del diritto di *leadership* e diritto all'istruzione.

ESSERE FLESSIBILE - monitorare le proprie azioni e le rispettive ricadute per potersi sempre modificare in meglio. Concentrare i propri sforzi in un'efficace e continua autoanalisi in grado di fornire costantemente *feedback* sul proprio operato e le relative ricadute. In questo ambito molto importante è lo studio e la sperimentazione di parametri di valutazione in termini qualitativi. [55]
Questi punti saranno utili nella fase successiva per poter leggere

1.

ACCESSIBILE
contenuti e spazi
fruibili a tutti

2.

INCLUSIVO
accogliere
la comunità

3.

ECOSOSTENIBILE
diminuire il proprio
impatto ambientale

4.

COOPERATIVO
coinvolge la comunità
in scelte e azioni

5.

TRASPARENTE
rendere pubbliche
gestione e decisioni

6.

INNOVATORE
ricercare nuove soluzioni
utili a se e al territorio

7.

FARE RETE
collaborare con
gli stakeholders locali

8.

DIVULGARE I SUOI VALORI
promuovere
la propria mission

9.

ATTORE ECONOMICO ATTIVO
fortificare il proprio
ruolo sul territorio

10.

SOCIALMENTE GIUSTO
creare condizioni ottimali
per i propri dipendenti
e per più utenti possibili

11.

FLESSIBILE
monitorare le proprie azioni
per potersi modificare
in meglio

1.5.3 — Il manifesto

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

attraverso una lente d'analisi ben definita i casi studio presi in esame nel nostro lavoro.

Il Manifesto dei principi del Museo Sostenibile

NOTE CAPITOLO 1

[1] Senato.it, «*La Costituzione - Articolo 9*».
https://www.senato.it/1025?sezione=118&articolo_numero_articolo=9.
Consultato 25 maggio 2020.

[2] Gazzetta Ufficiale, *«Articolo 101 del d.lgs. 42/2004».*
https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/CaricaArticoloDefault/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-11-02&atto.codiceRedazionale=005G0250&atto.tipoProvvedimento=DECRETO.
Consultato 25 maggio 2020.

[3] MIBACT, a cura di Cetorelli Gabriella e Guido Manuel R. *«Il patrimonio culturale per tutti. Fruibilità riconoscibilità accessibilità. Quaderni della valorizzazione».*
http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/06/Il-patrimonio-culturale-per-tutti.-Fruibilita%CC%80-riconoscibilita%CC%80-accessibilita%CC%80.-Quaderni-della-valorizzazione-NS-4.pdf.
Consultato 23 maggio 2020.

[4] Treccani, *«Museo in "Enciclopedia"».*
http://www.treccani.it//enciclopedia/museo_(Enciclopedia-dei-ragazzi).
Consultato 20 marzo 2020.

[5] Landi Barbara, ICOM. *«Il ruolo del Museo oggi»*, Mestre, 2019, pag 5.

[6] Landi Barbara, ICOM. *«Il ruolo del Museo oggi»*, Mestre, 2019, pag 23.

[7] Commissione Brundtland, *«Our common future»*, Oxford University Press, 1987.

[8] Erspamer Francesco, *«Paura di cambiare: crisi e critica del concetto di cultura»*, Donzelli Editore, 2010, pag. 3-6.

[9] Vasari Giorgio, a cura di Bellosi Luciano e Rossi Aldo, *«Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori»*, Letteratura Italiana Einaudi, Torino, 1986.
http://www.letteraturaitaliana.net/pdf/Volume_5/t129.pdf

[10] E. Dellapiana, G. Montanari, *«Una storia dell'architettura contemporanea»*, Novara-UTET Università 2015, pp. 24-29.

[11] Bistagnino Luigi, «*Methodology*». systemic approach (blog). Consultato 12 marzo 2020.
http://www.systemicfoundation.org/portfolio-items/methodology/.

[12] Luce per la didattica, «Le imprese culturali».
Consultato 26 maggio 2020.
https://luceperladidattica.files.wordpress.com/2016/03/impresa-culturale.pdf.

[13] Grazzini Elena, Tosetto Giovanna, «*Best practices nella gestione dei piccoli musei in FVG*», [Tesi di Master di I° livello], Università degli studi di Udine, A.A. 2015/2016.

[14] Università di Macerata, 2011, *«Il capitale culturale. Studies on the value of Cultural Heritage»*, Journal of the department of cultural heritage, pag. 7.

[15] Istat, *«I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia»*, https://www.istat.it/it/archivio/226510.
Consultato 21 febbraio 2020.

[16] Istat, *«Indagine sui musei e le istituzioni similari»*,

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

https://www.istat.it/it/archivio/167566.

Consultato 21 febbraio 2020.

[17] Claudia Maria Golinelli, *«La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance».* Milano, Giuffrè, 2008.

[18] Simona Caraceni: Professoressa a contratto del Dipartimento di Filologia Classica e Italianistica presso l'Università di Bologna e promotrice della Commissione Tematica AVICOM Italia, che si occupa di fornire un coordinamento a carattere nazionale per i musei (aderenti a ICOM o no) su temi tecnologici e di applicazione della tecnologia in ambito museale, e di fare da coordinamento con la sede centrale di AVICOM, afferente a ICOM Internazionale.

[19] Redazione Artribune. *«Musei 2.0. Quali strategie?»* Artribune (blog), 1 febbraio 2017.

https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2017/02/musei-tecnologia-convegno-maxxi-roma/.

[20] UNESCO, *«Statistics on museums, related Institutions and sites, etc»* Parigi, settembre 1964.

[21] *«The Millenium Development Goals Report»,* 2015

https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%20 2015%20rev%20(July%201).pdf

Consultato il 4 Novembre 2019

[22] *«Conferenza Rio+20. Una sfida importante».* 2017. Ministero dell'Ambiente, 6/10/2017.

https://www.minambiente.it/pagina/conferenza-rio20-una-sfida-importante

[23] *U. Berardi, «Sustainable cities and society. Clarifying the new interpretation of the concept of sustainable building». 2013, 3.*

[24] Worldwatch Institute State of the World. *EarthEd. «Rethinking education on a changing planet», Washington D.C., Island Press, 2017*

[25] Rota Michela, "La sostenibilità: definizione e perimetri". *«Musei per la sostenibilità integrata»*, 2019, Capitolo 1.

[26] Papa Francesco. "Un'ecologia integrale". *«Laudato si'»* Enciclica sulla cura della casa comune, Libreria Editrice Vaticana, 2015, Capitolo 4, par 53

[27] Europa.eu, *«Anno europeo del patrimonio culturale 2018»*, 19/09/2019.

[28] ICOM. *«Culture and Local Development: maximizing the impact.»*

https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf

Consultato il 12 ottobre 2019.

[29] Prof. Dr Hans-Martin Hinz. *«Word from the President»*. IMD International Museum Day.

http://imd2015.mini.icom.museum/imd-2015/word-from-the-president/ (http://imd2015.mini.icom.museum/imd-2015/word-from-the-president/).

Consultato 17 gennaio 2020.

Capitolo 1 — Da museo a museo sostenibile

[30] Curating tomorrow, *«Museums and Sustainable Developments Goals. A how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners.»*, 2019, UK.
https://curatingtomorrow236646048.files.wordpress.com/2019/12/museums-and-the-sustainable-development-goals-2019.pdf

[31] ICOM. *«Culture and Local Development: maximizing the impact.»*
https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf

[32] Arpae, *«Certificazioni ambientali - Strumenti di sostenibilità».*
https://www.arpae.it/dettaglio_generale.asp?id=2771&idlivello=1585.
Consultato 29 maggio 2020.

[33] Pattberg Philipp, 2005, *«The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules»*, Governance, pages 589-610.

[34] Regione Piemonte, *«Standard di qualita' nei musei piemontesi - Approvazione modalita' e procedura di accreditamento e linee guida per la prosecuzione e lo sviluppo del progetto.»*
http://www.regione.piemonte.it/governo/bollettino/abbonati/2012/26/attach/dgr_03914_620_29052012.pdf

[35] IISD, *«The State of Sustainability Initiatives Review»*, 2014.

[36] *«LEED - GBC Italia».* http://www.gbcitalia.org/leed.
Consultato 8 giugno 2020.

[37] *«UNI ISO 14064-1:2006».*
http://store.uni.com/catalogo/uni-iso-14064-1-2006?josso_back_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso_cmd=login_optional&josso_partnerapp_host=store.uni.com.
Consultato 8 giugno 2020.

[38] Longo Lorenza «*ECORISTORAZIONE TRENTINO. MANUALE PER IL RISTORATORE. Guida all'ottenimento del marchio di qualità ambientale Ecoristorazione Trentino*» Marzo 2013.
http://www.eco.provincia.tn.it/binary/pat_ecoacquisti/in_evidenza/MANUALE_PER_I_RISTORATORI_rev3_18032013.1363686697.pdf.
Consultato 8 giugno 2020.

[39] Samarelli Claudia. «*ISO 26000*». Text, 3 gennaio 2012.
http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A646C640S370/ISO-26000.htm.
Consultato 8 giugno 2020.

[40] «*Family Audit / Certificazioni e reti / Trentino Famiglia - Trentino famiglia*».
https://www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit.
Consultato 8 giugno 2020.

[41] «*Marchi Family in Trentino / Politiche familiari / Trentino Famiglia - Trentino famiglia*».
https://www.trentinofamiglia.it/Politiche-familiari/Marchi-Family-in-Trentino.
Consultato 8 giugno 2020.
[42] Herity Italia. «*Certificazione Herity*». http://www.herity.it/
Consultato 8 giugno 2020.
[43] CSQA. «*CSQA Certificazioni - ISO 9001*».
https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Qualita/ISO-9001.
Consultato 8 giugno 2020.
[44] «*ISO 20121 EVENTI*». http://www.iso20121eventi.it/.
Consultato 8 giugno 2020.
[45] «*GRI Standards Italian Translations Download Center*».
https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-italian-translations-download-center/.
Consultato 8 giugno 2020.
[46] ICOM Italia. «*Il Codice Etico ICOM*».
http://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/.
Consultato 8 giugno 2020.
[47] Ministero dell'Ambiente, «*CAM, Criteri Ambientali Minimi*»,
https://www.minambiente.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi
Consultato 8 giugno 2020.

[48] MEF. «*Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile*». http://www.mef.gov.it/ministero/comitati/CBES/index.html.
Consultato 15 giugno 2020.
[49] ANSA.it. «*Ue, il bilancio sociale diventa obbligatorio*», 27 novembre 2019.
http://www.ansa.it/ansa2030/notizie/dossier/2019/11/27/ue-il-bilancio-sociale-diventa-obbligatorio_4ef56057-f7ca-4af0-b569-6589023d9baf.html.
[50] «*La Legge di Bilancio 2020 e lo sviluppo sostenibile. A che punto siamo?*» 26/02/20 - Video integrale.
https://www.youtube.com/watch?v=tqRSkvKG4aw.
Consultato 29 maggio 2020.
[51] Rota Michela, "Tracciare un percorso verso il museo sostenibile." «*Musei per la sostenibilità integrata*», Editrice Bibliografica, 2019, pag 80-83.
[52] Rota Michela, "Tracciare un percorso verso il museo sostenibile." «*Musei per la sostenibilità integrata*», Editrice Bibliografica, 2019, pag 83-87.
[53] Manzini Ezio, "Lo scenario della democrazia progettuale", «*Politiche del quotidiano*» , Edizioni di Comunità, pag 163-166
essere trasparente.
[54] Rota Michela, "Organizzazione.", «*Musei per la sostenibilità integrata*», Editrice Bibliografica, 2019, pag 180-181.
[55] Rota Michela, "Valutazione e misura della sostenibilità.", «*Musei per la sostenibilità integrata*», Editrice Bibliografica, 2019, pag 265-267.

CAPITOLO 2

DEFINIZIONE DEI CRITERI DI ANALISI

Questo è il capitolo dedicato all’analisi dei casi studio di Musei Sostenibili, alle loro *missions* e alle loro strategie attuate che condividono i target dell’Agenda 2030.
Per la definizione e la catalogazione di queste strategie, vengono definiti dei criteri e individuati gli *stakeholder* che permettono il raggiungimento dell’obiettivo. Inoltre, i musei analizzati vengono suddivisi in base alla loro dimensione, alla tipologia della struttura dell’edificio e al proprio contesto turistico e territoriale.

Step 1 — Costruzione del Modello

[2.1]

CATEGORIZZAZIONE DEI MUSEI

Dall'analisi precedente si evince come il settore museale comprenda realtà differenti tra loro. Per una corretta analisi e per delineare le caratteristiche salienti di ogni museo, è utile fare delle categorie in modo da evincere e comprendere a pieno le caratteristiche, i punti di forza e le criticità di tali enti.

DIMENSIONE DEI MUSEI [2.1.1]

L'*Associazione Nazionale dei Piccoli Musei* divide i musei in tre macro-categorie in base ai visitatori annui:

→ **I Grandi musei**, quelli che contano più di 800.000 visitatori;
→ **I Medi musei**, i quali attraggono tra i 150.000 e gli 800.000 presenze;
→ **I Piccoli musei**, quelli con meno di 150.000 visitatori.[1]

Questa categorizzazione è stata necessaria ai fini della ricerca, infatti a seconda della dimensione i musei possono disporre di più o meno **risorse**, avvalendosi di dipendenti con **competenze** più o meno specifiche.
La dimensione del museo incide sulla **qualità e sulla quantità degli stakeholders che coinvolge**, i quali influiscono in maniera determinante sulla buona riuscita di un progetto. [2]
La maggior parte dei musei italiani è composta da quelli piccoli.

PICCOLO

< 150.000

MEDIO

150.000 < < 800.000

GRANDE

> 800.000

Nel 2010 l'Associazione Nazionale dei Piccoli Musei denunciava, mostrando i dati Istat: *«Non si sa neppure quanti siano i musei in Italia»*, continuando *«in Italia non esiste una definizione normativa che identifichi in modo univoco i musei, né esiste un registro ufficiale che individui tali strutture non è stato definito un sistema omogeneo di accreditamento».*
Oggi la situazione è migliorata, almeno sappiamo che i musei sono circa 4.889 e di questi, **il 41% conta meno di 1.000 visitatori annui.**
I piccoli musei sono, come facile da immaginare, i **più fragili e anche i meno considerati dalle amministrazioni**. L'Associazione Italiana dei Piccoli Musei rileva che hanno **problemi di personale per numero e per competenze**, stentano a tenere **aggiornato un sito web**, a **proporre mostre a carattere temporaneo**, a disporre di una **"Carta servizi"** e, soprattutto, generalmente **non coinvolgono stakeholders importanti**. Per questo *"Il 42,5% dei piccoli istituti aderisce a reti o sistemi museali organizzati, che comprendono altri musei o istituti, al fine di condividere risorse umane, tecnologiche e/o finanziarie [...]"*.
Non fare questa distinzione di dimensione impedisce, quindi, una conoscenza reale della realtà museale, penalizzando i piccoli musei.

"Il 42,5% dei piccoli istituti aderisce a reti o sistemi museali organizzati, che comprendono altri musei o istituti, al fine di condividere risorse umane, tecnologiche e/o finanziarie [...]"

Purtroppo, **ad oggi, non è stata definita in termini legislativi un'identità chiara che categorizzi i musei in base alle dimensioni.**
I medi musei sono quelli che hanno una **visibilità nazionale**, incrementano l'offerta turistica di una città ma non la determinano né la condizionano a differenza dei **grandi musei, i quali rappresentano una vera e propria meta turistica per gite giornaliere o fine settimanali.**
I musei grandi contengono ed espongono opere celebri che attirano nella città visitatori, incrementando così il flusso economico della comunità. L'indotto che si viene a creare riguarda non solo **le strutture ricettive**, anche i **servizi di ristorazione, commercio in generale e trasporto pubblico.**
Infine, i musei grandi possono permettersi di assumere **risorse con specifiche caratteristiche** in determinati ruoli, sviluppandoli per poi proporsi **leader nella realizzazione di progetti per i cittadini.**

LA STRUTTURA DELL'EDIFICIO [2.1.2]

Un'altra differenziazione stabilita per l'analisi dei casi studio è relativa alla **struttura dell'edificio del museo.**
Lo stabile nel quale viene conservata la collezione spesso vanta un'architettura che rappresenta un'**opera d'arte da tutelare** oppure, un **capolavoro della modernità da esaltare.**
I musei possono aver luogo in palazzi storici, antichissimi, che hanno subito restauri in misura variabile oppure in strutture realizzate appositamente per raccogliere una determinata collezione.
Proprio per questo motivo è utile effettuare una divisione tra gli edifici museali: da un lato troviamo le strutture storiche, **sottoposte a vincoli architettonici**, culturali e di paesaggio; dall'altro le strutture moderne, realizzate seguendo una normativa recente, **più flessibili ed efficienti in termini di energia.**

Le prime vengono considerate patrimonio storico-culturale e, a causa dello stile della fabbricazione, sono soggette a maggior consumo energetico; le seconde sono edifici moderni, costruiti con tecniche innovative, che rendono efficienti l'illuminazione ed il consumo energetico e che hanno spazi progettati *ad hoc* per determinate attività e per differenziare i percorsi espositivi.



STORICO
più di 100 anni



MODERNO
meno di 100 anni

IL CONTESTO TERRITORIALE [2.1.3]

Un'altra categorizzazione importante riguarda il **contesto territoriale** dove si trovano. Essendo i musei legati al **flusso turistico, questo cambia di città in città. È ovvio che le località turistiche attirano più visitatori di quelle non turistiche e che le città d'arte attraggono i turisti interessati ad una gita culturale rispetto alle mete balneari.**[3]
Questa differenziazione è importante per capire la **qualità e la dimensione del bacino di visitatori dalla quale può attingere il museo.** Inoltre è possibile capire quanto **un museo sia radicato nel territorio**, facendo il rapporto tra la popolazione cittadina e il numero di abitanti che visitano lo stesso. Tali informazioni sono difficili da ottenere poiché emergono solo se il museo decide di avviare un'iniziativa di **analisi della propria audience.** Avere coscienza del proprio contesto può aiutare lo staff museale a scegliere il *target* per le proprie progettualità.
In seguito all'emergenza Covid-19, molti musei che prima puntavano sul turista forestiero stanno rivedendo i propri target per sviluppare strategie e attrarre pubblico di prossimità.

Per avere quindi un quadro esaustivo della forza di attrattività e del radicamento del museo sul territorio si è deciso di valutare le condizioni territoriali secondo due aspetti:

- l'attrattività del museo in rapporto al flusso turistico del territorio locale

- la percentuale di cittadini locali che partecipano alle attività museali in genere.



VISITATORI LOCALI

Analisi del rapporto tra visitatori locali e i visitatori totali, per evidenziare il legame del Museo con il territorio



Turisti totali Turisti locali



NUMERO CITTADINI

Centri urbani
<10.000 abiranti

Città Media
50.000<x<250.000 abitanti

Grande città
>250.000 abitanti

Metropoli
>1.000.000 abitanti



FLUSSO TURISTICO [4]

Flusso basso
<10.000 visitatori annui

Flusso medio-basso
10.000<x<100.000 visitatori annui

Flusso medio
100.000<x<500.000 visitatori annui

Flusso medio-alto
500.000<x<2.000.000 di visitatori annui

Flusso alto
>2.000.000 visitatori annui

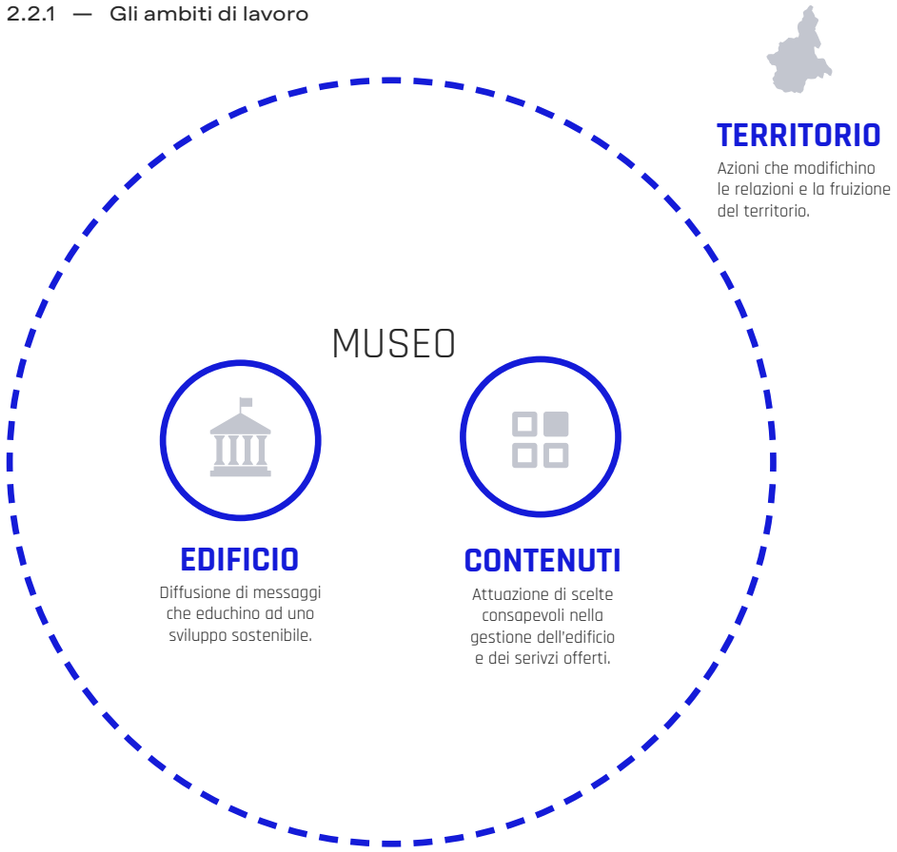
[2.2]

ANALISI STRATEGIE DEL MUSEO

L'analisi dei casi studio si focalizza sulle "strategie sostenibili" effettuate dai musei scelti come casi studio.
Per "strategie sostenibili" intendiamo **tutte quelle azioni e progettualità frutto di investimenti da parte dell'amministrazione del museo, assimilabili ad uno dei principi del manifesto.**
Ai fini dell'analisi, abbiamo deciso di individuare quali sono gli ambiti di progetto sotto i quali ricadono le strategie sostenibili e di identificare quali sono gli *stakeholders* che facilitino il raggiungimento di un determinato obiettivo.

GLI AMBITI DI LAVORO [2.2.1]

Dall'analisi del Manifesto, possiamo ricavare gli ambiti di intervento sotto i quali si sviluppano le strategie sostenibili. A tal fine, analizziamo dove bisogna agire per attivare i diversi principi del Museo Sostenibile.
Possiamo asserire che **un museo accessibile elimina i vincoli architettonici** permettendo la visita completa alle persone con disabilità motorie, **sfrutta le nuove tecnologie** per comunicare con chi fruisce le opere in maniera differente, come gli affetti di disabilità visive, uditive, cognitive e mentali. Inoltre **allestisce** non solo spazi museali dedicati all'esposizione di opere d'arte, ma anche **luoghi di dialogo tra cittadini, imprese ed artisti** equo finalizzati nell'affrontare problematiche legate alla comunità e spazi accessibili gratuitamente dove ogni individuo possa vivere la propria quotidianità. Perciò un museo accessibile applica soprattutto strategie volte a modificare il proprio **edificio**, oltre ad attuare soluzioni volte a migliorare la **fruibilità dei propri contenuti.**
Agendo in maniera innovativa sulla strutture e gli infissi dell'edificio, si può rendere più efficiente il museo in termini energetici.
Questi progetti, oltre a rivolgere la propria attenzione nei confronti della filiera dei prodotti acquistati e al loro **consumo consapevole, al corretto smaltimento dei rifiuti o addirittura alla loro eliminazione, identificano un museo come ecosostenibile**, altro principio del Manifesto.
Essendo enti di ricerca, hanno un occhio di riguardo nel trovare soluzioni alle loro lacune sfruttando nuove tecnologie, proprio come citato precedentemente in questo sottoparagrafo riguardo il tema dell'accessibilità.
Ponendosi dunque come ente innovativo, attento all'uso delle nuove tecnologie, il museo potrà attuare azioni che migliorino in primis la qualità della gestione del proprio edificio, in termini energetici, monitoraggio della qualità dell'ambiente e riduzione



Ambiti di lavoro del Modello

dei consumi, dall'altra permetterà una fruizione dei contenuti a tutti i visitatori.
Correlato al principio al punto 6 del Manifesto, c'è quello di essere un **ente flessibile in maniera tale da poter modificare le proprie azioni a seconda delle analisi qualitative da effettuare sul pubblico**, sull'edificio, sui contenuti esposti e anche sul contesto territoriale.
Proseguendo l'analisi dei principi espressi nel Manifesto, emergono nuovi comportamenti che i musei sostenibili devono attuare come l'**essere inclusivo, cooperativo e collaborativo** con *stakeholders* locali al fine di creare una rete territoriale.
Questi derivano dalla nuova definizione di museo emersa dalla conferenza dell'ICOM. Essi riguardano quindi il **rapporto tra museo ed il territorio dove agisce.**
Infine, il Manifesto indica i comportamenti da assumere riguardo la **gestione economica del museo sostenibile.** Questo dovrà essere **trasparente** e **attivo sul territorio**, così da rappresentare un ruolo di *leader* nelle progettualità per la comunità. Tali azioni sono mirate nell'ottenere **ricadute positive sul territorio**.
Tale approfondimento ci ha permesso di estrapolare in quali ambiti deve agire un Museo Sostenibile, infatti mettendo a sistema tutte le aree di lavoro che vengono intraprese per attivare tutti i principi del Museo, vediamo che le progettualità da intraprendere **vertono su tre ambiti: agire sull'edificio per renderlo più efficiente e accessibile, agire sui contenuti per renderli fruibili a tutti utilizzando anche linguaggi innovativi e attuare sul territorio, per incrementare il suo valore e rendere la comunità di cui fa parte una comunità virtuosa.**

STAKEHOLDERS [2.2.2]

A seconda della natura gestionale di un museo, i suoi *stakeholders* possono essere diversi.
In primis specifichiamo che, da un punto di vista amministrativo, **possiamo dividere i musei in Musei gestiti da enti dell'amministrazione pubblica e musei con autonomia di budget, gestiti da fondazioni ed imprese private.** È doveroso chiarire che i musei appartenenti ad entrambe le categorie sono comunque **senza scopo di lucro**, quindi i loro eventuali attivi non saranno divisi tra soci o dirigenti, ma verranno reinvestiti nell'ente.
Il termine *stakeholder* comparve per la prima volta pubblicamente in un *memorandum* dello *Standford Research Institute* negli USA nel 1963 per **indicare quei gruppi senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere**[5].
Le relazioni con gli stakeholders hanno un significato strategico perché incidono direttamente sulla posizione competitiva dell'organizzazione. Esse sono oggetto di valutazione economica sia da parte di ogni singolo *stakeholder*, sia da parte dell'organizzazione nel suo insieme.
Risulta importante analizzare e capire quali siano gli *stakeholder* del Museo Sostenibile e quali azioni essi facilitino poiché è dalla considerazione, dagli **interessi e dal benessere di tutti gli attori che si può favorire o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.** Obiettivi che, per quanto riguarda le istituzioni *no profit*, non sono solo volte alla massimizzazione del profitto, ma alla gestione efficiente ed efficace delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.
Nel prossimo capitolo, quello relativo all'analisi dei casi studio, non andremo ad analizzare nel dettaglio gli *stakeholders* dei vari musei presi in esame, né il loro grado di influenza

nei confronti dell'istituzione, ma ci limiteremo ad **individuarli per capire quali siano gli attori necessari per facilitare le strategie da attuare.**
Possiamo già immaginare degli *stakeholder* che troveremo durante l'analisi dei casi studio: **gli utenti**, attuali o potenziali, e **i dipendenti**, ma anche altre **amministrazioni pubbliche** o la collettività, incluso le **istituzioni pubbliche** di vario livello, i gruppi organizzati quali **associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali), oppure gruppi non organizzati (imprese, enti non profit, cittadini e collettività, mass media).**
Risalta la divisione tra **stakeholder interni e stakeholder esterni.** I primi sono soggetti interni all'organizzazione del Ministero, a prescindere dal rapporto di lavoro o giuridico che li lega alla stessa, i secondi sono tutti i restanti: soggetti pubblici (tra cui Università e Accademie), privati (in particolare chi lavora nel settore turistico come le strutture ricettive), abitanti e utenti del territorio (studenti, domiciliati, turisti, ecc.), enti culturali, associazioni di categoria e associazioni no profit impegnate a soddisfare bisogni pubblici affini a quelli dell'amministrazione.



[2.3]

LE CATEGORIE DELLE STRATEGIE

In questo paragrafo descriviamo quali sono le categorie che abbiamo individuato per classificare quelle strategie attuate dai musei presi in analisi come casi studio, che rispondono ad almeno uno dei principi del Manifesto e che quindi possiamo definire Sostenibili.
Le categorie sono state stabilite partendo dagli ambiti di progetto ricavati dal Manifesto nel capitolo precedente, ma andando più nel dettaglio per poter assimilare quante più strategie possibili in un determinato gruppo.

CONSUMI [2.3.1]

Nella categoria Consumi fanno parte quelle strategie volte ad **efficientare l'uso di energia** elettrica e di gas per riscaldamento, sostituendo quando possibile con l'utilizzo di energie rinnovabili.
Inoltre ci sono le strategie volte a **ridurre gli sprechi d'acqua** e tutelarne la qualità.
Tali azioni riguardano prevalentemente modifiche o integrazioni alla struttura dell'edificio ed hanno ricadute sia nella sfera della tutela ambientale, riducendo emissioni di CO_2 o riutilizzando acqua per ridurne il consumo, sia in quella economica, riducendo i costi che i musei devono affrontare.

RIFIUTI [2.3.2]

In questa categoria invece, raccogliamo tutte le strategie volte alla **riduzione del quantitativo di Rifiuti**, riutilizzandone o riciclandone la maggior parte. Tali azioni adottano i principi dell'economia circolare e pongono particolare attenzione allo smaltimento dei rifiuti, cercando, dove sia possibile, di riconferirgli un'altra vita. Adottando tali strategie, i musei si pongono come esempi di *good practices* nella comunità, arrivando ad avere delle ricadute in tutti gli ambiti riguardanti i tre pilastri della sostenibilità.

PRODOTTI [2.3.3]

Le strategie catalogate in Prodotti, sono quelle volte a prediligere acquisto di materiale **ponendo attenzione al loro ciclo di vita.** Prediligere e sostenere la vendita di **prodotti locali o autoprodotti**, valorizzando il territorio dal punto di vista economico tutelando l'ambiente. Inoltre, le strategie racchiuse in questa categoria **creano una rete di rapporti sul territorio**, possono coinvolgere nuovi attori ed attivare nuove imprese.
La categoria contiene i prodotti utilizzati per l'allestimento delle sale e quelli rappresentanti vari locali del museo, come il *museumshop*, l'area ristoro, i prodotti per la pulizia delle opere e delle aree espositive e i prodotti per i vari servizi che i musei erogano.

MOBILITÀ [2.3.4]

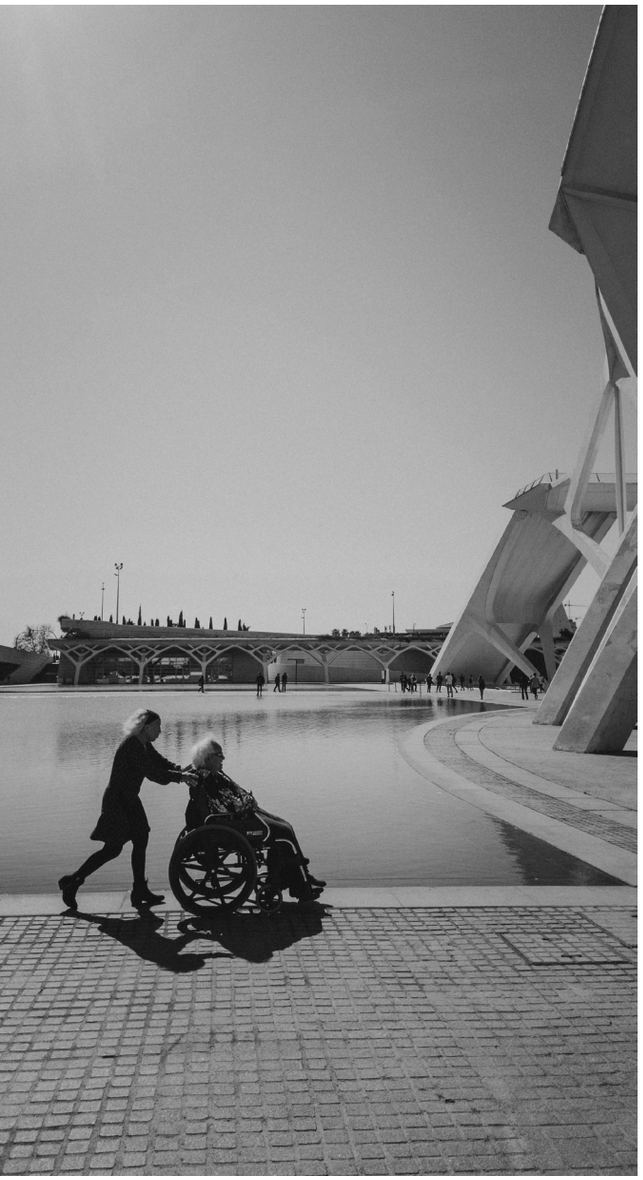
In questa categoria racchiudiamo le strategie volte a **sostenere, promuovere e facilitare la mobilità dolce**, incentivando le azioni volte in questa direzioni che **coinvolgono sia i dipendenti dei musei che i visitatori.**
I musei sono spesso incanalatori di turisti, quindi di flussi di persone che si muovono verso una città e tra gli spazi di questa. Attuare progettualità in modo da incentivare l'uso di mezzi di trasporto sostenibili generano ricadute positive sul territorio soprattutto in termini di tutela ambientale e benessere sociale. Inoltre si creano nuove esperienze turistiche e di conseguenza una **nuova offerta di visita museale.**

ATTIVITÀ [2.3.5]

La categoria più corposa è quella delle Attività. Qui inseriamo tutte le **strategie volte a divulgare i contenuti e i valori del Museo**, utilizzando diversi linguaggi in modo di arrivare a tutti i target.
In questa categoria troviamo differenti tipologie di progettualità già avviate dai Musei Sostenibili: come le **attività didattiche**, aventi il fine di promuovere i contenuti e le ricerche dell'ente; le attività di **inclusione**, aventi il fine di promuovere la partecipazione di tutti alla vita cittadina, facilitando l'integrazione di chi si trova ai margini della società; le **attività di ricerca**, volte all'approfondimento delle informazioni riguardanti le proprie opere e alla definizione di nuovi contenuti; le **attività di sensibilizzazione**, aventi lo scopo di divulgare i temi relative alle problematiche del nostro tempo e promuovere le good practices che possano risolverle; le attività di **salvaguardia e tutela di aree della città, della tradizione e della cultura del contesto** museale e del benessere dei visitatori; **le attività per la creazione di una rete sul territorio** tra cittadini, artigiani, imprese, studenti e artisti per attivare progetti al fine di sviluppare in maniera sostenibile la società di cui fanno parte.



Esempio di attività didattica dei musei



Città delle Arti e delle Scienze - Valencia

ACCESSIBILITÀ [2.3.6]

L'ultima categoria riguarda le strategie inerenti all'Accessibilità, ovvero volte ad **eliminare i vincoli fisici e ridurre quelli economici per l'accesso agli spazi del museo** e garantire a tutti benessere e la completa fruizione di spazi e contenuti.
Strategie dunque dirette all'**apertura degli spazi** per tutti, così da poter fruire a pieno i contenuti del museo e vivere nelle sue stanze momenti di quotidianità.
Risultano evidenti le ricadute positive che l'attuazione di tali progettualità avranno nella società, ponendo il Museo come **ente centrale allo sviluppo della comunità cittadina.**
Inoltre, potendo accogliere le persone con i diversi tipi disabilità, il museo amplia il suo pubblico e amplia la maniera per far fruire i propri contenuti, **generando valore per l'istituzione** stessa e per **il proprio territorio.**

IL CONTESTO D'AZIONE DEL MUSEO [2.3.7]

L'analisi del contesto territoriale e culturale nel quale si inseriscono le azioni progettuali e da cui dovrebbe trarre ispirazione il progetto rappresenta un prerequisito per l'impostazione di una progettazione coerente, attenta ed efficace nell'individuare bisogni e istanze specifiche a cui il progetto può dare risposta. Il territorio va interpretato sia come ambiente, sia in termini di flussi turistici e paesaggio culturale, cioè quale forma visibile della storia, spazio di accumulazione delle risorse culturali generate dal secolare succedersi delle attività sociali. Il contesto, così, assume un'importanza primaria nel progetto e il sistema di relazioni cui intende dare respiro diviene un valore culturale di per sé, chiarisce e incrementa il significato dei singoli elementi.
Contemporaneamente, va considerato il flusso turistico della città dove operano i vari musei. L'attrattività del contesto dove si opera, è fondamentale per capire le potenzialità, in termini di visitatori annui, dell'Istituzione in analisi. È chiaro che un maggior numero di visitatori, significa entrate economiche maggiori, una visibilità più estesa e la possibilità di avviare rapporti con *stakeholders* più importanti, mentre un flusso turistico più basso, costringe il museo ad attuare progettualità dedicati ai cittadini locali.

In fase di analisi olistica, è assolutamente necessario attuare un'indagine sul territorio che analizzi:
- il paesaggio produttivo locale;
- la composizione socio-culturale degli abitanti e i loro bisogni;
- il sistema di circolazione di beni e servizi;
- i diversi luoghi antropologici esistenti (piazza,mercati, ritrovi, parrocchie, circoli...);
- gli istituti socio-culturali (altri musei e luoghi della cultura, scuole, biblioteche, cinema, teatro);
- il sistema di comunicazione e di informazione locale;
- le infrastrutture turistiche;
- l'associazionismo locale.

Idealmente, il lavoro di analisi del contesto si dovrebbe articolare in una raccolta e organizzazione di informazioni capaci di **descrivere,quantitativamente e qualitativamente**, il contesto sociale e culturale che caratterizza il territorio di appartenenza, focalizzando l’attenzione sul **grado di partecipazione e di coinvolgimento della collettività** nell’offerta culturale dell’istituzione, sulla presenza di specifiche e significative categorie di utenza (giovani, anziani, stranieri residenti, famiglie, portatori di disabilità, ecc.) estranee o non ancora coinvolte, **sull’individuazione di barriere all’accesso o di fattori di disincentivazione alla partecipazione.**
Le ragioni del progetto e l’individuazione dei bisogni da soddisfare o le peculiarità da diffondere, si basano sul lavoro di ricerca e di analisi antecedente, ovvero una **mappatura delle risorse** (risorse umane, ambientali e finanziarie, ma anche come esperienze pregresse, materia prima o prodotti trasformati dalle aziende locali e spazi disponibili) e dei suoi eventuali partner, in modo da declinare l’ipotesi progettuale in relazione alla specifica realtà istituzionale. Quanto più tali elementi sono approfonditi, tanto più il progetto sarà efficace e pertinente.



Flussi di persone nel contesto.

2.3.7 — Il contesto d’azione del museo

Capitolo 2 — Definizione dei criteri di analisi

Questa analisi del contesto ci è utile per definire il target delle progettualità da proporre.
Mettendo in relazione il numero di turisti annui della città con i visitatori annui del museo, emerge quanto un museo sia attrattivo in termini turistici, quindi quanto sia strategico o no attuare progettualità che coinvolgano forestieri.
Frattanto, rapportando il numero dei cittadini con il numero di visitatori locali, otteniamo una percentuale che indica quanto sia radicato l’istituzione nel territorio.
Ribadiamo che questa informazione non è facilmente reperibile, ad eccezione di quei musei che hanno svolto un’analisi qualitativa dei propri visitatori.
Analizzando il contesto dei 21 musei scelti come casi studio, possiamo ricavare la **percentuale di attrazione e quella di consolidamento sul territorio.** Dai risultati emersi si può dunque definire **quali sono le Istituzioni radicate nel territorio e quali no, oltre a definire quanto lo stesso ente sia attrattivo nei confronti del turista forestiero.**

2.3.7 — Il contesto d'azione del museo

EDIFICIO

CONTENUTI

TERRITORIO

Consumi

Obiettivo

Riduzione consumo energia elettrica, favorendo l'utilizzo di energie rinnovabili. Ridurre gli sprechi d'acqua e tutelarne la qualità.

SOTTOCATEGORIE

Energia elettrica

Riscaldamento

Acqua

Rifiuti

Obiettivo

Ridurre il quantitativo di rifiuti, riutilizzandone o riciclandone la maggior parte. Essere esempio di *good practice* nella comunità.

Prodotti

Obiettivo

Attenzione al ciclo di vita dei prodotti input. Prediligere e sostenere quelli locali o autoprodotti.

SOTTOCATEGORIE

Pulizia

Servizi

Allestimento

Ristoro

Shop

Accessibilità

Obiettivo

Eliminare i vincoli fisici e ridurre quelli economici, garantire a tutti benessere e la completa fruizione di spazi e contenuti.

Attività

Obiettivo

Divulgare i contenuti e i valori del Museo, utilizzando diversi linguaggi per arrivare a tutti i target.

SOTTOCATEGORIE

Didattica

Inclusione

Ricerca

Sensibilizzazione

Salvaguardia e tutela

Rete sul territorio

Mobilità

Obiettivo

Sostenere, promuovere e facilitare la mobilità dolce, sia con i dipendenti che con i visitatori.

Capitolo 2 — Definizione dei criteri di analisi

Le categorie delle strategie sostenibili

NOTE CAPITOLO 2

[1] Dall'Ara Giancarlo (Presidente Associazione Piccoli Musei), *«I Piccoli Musei non vogliono crescere in dimensione, ma in considerazione»*, 5° Convegno Nazionale, Viterbo, 26 Settembre 2014, pag. 6.

[2] Hull, Jackson, Dick, *«Requirements Engineering»*, Springer, 2002.

[3] Becheri Emilio, con il patocinato del Ministero dei Beni e delle attività culturali e del turismo, *«Rapporto sul turismo italiano»,* Rogosi Editore, 2017.

[4] Istat, *«Definizione e calcolo di un indice territoriale di turisticità: un approccio statistico multivariato»*, 2004.

[5] Edward Freeman, Strategic, *«Management: A Stakeholder Approach»,* Stanford Research Institute, *1963.*

CAPITOLO 3

CREAZIONE DEL MODELLO SOSTENIBILE

In questo capitolo spiegheremo le linee guida che seguiremo per la creazione del Modello, le caratteristiche che dovrà avere e come dovrà essere applicato.
Il Modello sarà composto da varie sezioni dipendenti alla varietà delle caratteristiche dei musei e dai diversi obiettivi che l'Istituzione vorrà raggiungere per definirsi Sostenibile.

Step 2 — Compilazione modello

[3.1]

MODELLO MUSEO SOSTENIBILE

Da tale analisi, otterremo un **ventaglio di strategie che comporranno il nostro Modello.** Questo strumento deve però avere delle caratteristiche specifiche. **Deve infatti poter essere utilizzato da tutti i tipi di musei**, indipendentemente dalle proprie dimensioni, il suo territorio nel quale opera e quali sono i suoi *stakeholders*.
Queste caratteristiche emergono parallelamente all'analisi dei musei, soffermandosi sulle molteplici diversità degli istituti nostrani, accomunati tuttavia dallo **stesso obiettivo, trasformarsi in Musei Sostenibili.**

STRUMENTI PER LA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE DEI MUSEI [3.1.1]

Con la stesura e la promozione di un piano unificato verso la trasformazione sostenibile globale rappresentato dall'*Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030*, molte realtà hanno cominciato a pensare al nuovo ruolo che il museo avrebbe dovuto assumere e soprattutto a come facilitare questa presa di coscienza, sia all'interno del settore museale che nell'opinione pubblica, e successiva azione.
Di seguito verranno presentati **casi studio di strumenti divulgativi ideati allo scopo di offrire una guida informativa ed operativa** ai musei nella strutturazione delle proprie attività in linea con gli *SDG's.*

→ **Museums and Sustainable Developments Goals. A how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners.**[1]
Il documento è stato ideato e sviluppato da *Curating Tomorrow*, un'agenzia britannica che combina competenze curatoriali (conoscenze specialistiche, selezione, focus, creatività) con abilità di *coaching*, pensiero strategico, pianificazione e collaborazione con l'obiettivo di massimizzare il contributo che musei, settore del patrimonio culturale e altre organizzazioni e settori apportano per **sostenere società ed economie sostenibili.** Suddiviso in 6 step, il manuale permette di seguire una **metodologia atta a pianificare differenti azioni** allineate ai concetti espressi dai 17 *SDG's* ,delineate in se-



Presentazione del documento *"Museums and Sustainable Developments Goals. A how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners. "*

guito attraverso la definizione di 7 *key activities* generali che racchiudono tutti i campi d'azione in cui le istituzioni museali e culturali possono concentrare i propri sforzi in azioni dai risultati effettivi.
La guida non si limita ad indicare un metodo progettuale, essa anticipa e descrive in maniera sintetica le motivazioni per cui l'ambito culturale debba impegnare le proprie energie nella battaglia per la sostenibilità.
Definite le aree di intervento possibili, nell'ultima sezione del manuale vengono brevemente **indicate le nuove responsabilità ed i rispettivi compiti delle diverse competenze** che operano dentro ed attorno all'istituzione museale.

→ **Sustainability and Museums. Your chance to make a difference.**[2]
E' stato già discusso in precedenza della figura della *Museums Association*, ente nazionale britannico che gestisce e coordina dall'alto tutti i musei del Paese, e delle condizioni nazionali economiche ed energetiche che hanno portato ad una presa di posizione e di coscienza tali da trasformare l'approccio operativo nella strutturazione di **attività volte alla sostenibilità** come soluzione alla condizione di crisi del tempo.
Per presentare i temi necessari al cambiamento da attuare nel settore museale, l'ente ha tenuto delle discussioni e dei *workshop* in occasione delle proprie conferenze annuali del 2007 e 2008 e di altri eventi organizzati da istituzione culturali del Paese come il *DCMS*, il *Rural Museums Network*, il *Victoria and Albert Museum*, l'*International Institute of Conservation*, *Renaissance East of England and Tipping Point*, realizzando una divulgazione estremamente distesa ed unificata in tutto lo Stato.
I risultati di questi incontri sui temi della responsabilità etica sociale, ambientale ed economica sono stati esposti all'interno di un *discussion paper* del 2009 successivamente reso disponibile sul sito del *MA* insieme a casi studio ed ulteriori fonti utili. Congiuntamente, sulla rivista *Museums Journal* sono

stati pubblicati diversi articoli legati ai temi di discussione trattati negli incontri, **ramificando ancora di più la diffusione della nuova visione museale.**
Un'azione di divulgazione così ampia ed uniforme è ciò che ha portato all'attuale stato di *leadership* dell'esperienza britannica in ambito di sostenibilità per quanto riguarda la gestione museale, colpendo direttamente in prima istanza l'informazione e la consapevolezza degli operatori culturali.
Sulla base teorica inoltre il documento si presentava estremamente innovativo non solo nell'accostare i temi ambientali ad un settore non direttamente collegabile ad esso, ma anche nel promuovere una visione complessa della sostenibilità ancora non molto diffusa, ossia come composta da tre anime indivisibili, quella sociale, quella ambientale e quella economica, secondo un approccio definito "*triple bottom line*".

→ **Culture in the Sustainable Development Goals: a guide for local action.** [3]
Si tratta del documento preso in analisi per definire i Target nell'Agenda 2030, al paragrafo 1.2.3.
Attraverso la diffusione del documento si intende dimostrare **come gli aspetti culturali potranno svolgere un ruolo fondamentale per il successo dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, anche nei settori in cui i collegamenti possono essere solo impliciti. In pratica, come ampiamente dimostrato dalle prove raccolte nel corso degli anni, gli aspetti culturali, tra cui:

- partecipazione attiva alla vita culturale,

- sviluppo delle libertà culturali individuali e collettive,

- salvaguardia del patrimonio culturale materiale e immate riale,

- la protezione e la promozione di molte espressioni culturali,



Foto dal convegno *"Culture in the Sustainable Development Goals: a guide for local action."*

sono tutte componenti fondamentali dello sviluppo umano e sostenibile. Nel documento si esplica come, nonostante nessuno dei 17 *SDG's* si concentri esclusivamente sulla cultura, tuttavia essi includono diversi riferimenti espliciti agli aspetti culturali, e segue dunque a **descrivere nel dettaglio i target 4.7, 8.3, 8.9, 12b e 11.4, mostrando le possibilità operative riservate alle realtà del settore.**
Nel paragrafo 1.2.3 abbiamo approfondito tali target per definire un Museo Sostenibile.

Tornando al documento della *United Cities and Local Governments,* questo si struttura in quattro parti:

- Una sintesi iniziale dei temi chiave affrontati da ogni *SDG's*, basata sul testo "*Transforming Our World"*;
- Una sezione dal titolo "*How is culture relevant?"*, descrivendo perché gli aspetti culturali sono significative per la realizzazione del ruolo pertinente;
- In "*What can cities do?"* vengono presentate le raccomandazioni rivolte alle città e ai governi locali per esplorare i legami tra la cultura e altre politiche, programmi e pratiche relativi al conseguimento del nuovo ruolo della cultura;
- Infine, *"How cities make this effective – some examples"* presenta prove di città che hanno dimostrato l'importanza della cultura per raggiungere obiettivi sostenibili.

Sono stati raccolti esempi attraverso gli strumenti di monitoraggio delle politiche esistenti del l'*UCLG* (tra cui l'Agenda 21 per la banca dati sulle buone prassi della cultura) nonché da altre fonti, e comprendono anche contributi di esperti e partners.
L'*UCLG*, consapevole che la serie di esempi presentati in questo documento non è esaustiva, c**ontinua a raccogliere le pratiche pertinenti in materia di cultura e sviluppo sostenibile.**

LE CARATTERISTICHE DEL MODELLO [3.1.2]

Analizzando i musei, è facile accorgersi dell'**eterogeneità della loro natura.** Solo in Italia abbiamo migliaia di piccoli musei, uno diverso dall'altro, ognuno con le proprie peculiarità, punti di forza e debolezze. Come vedremo meglio nel paragrafo 7.1.3, l'Associazione Nazionale dei Piccoli Musei, infatti, stila diverse le linee guida *ad hoc* per quegli istituti che non superano i 150.000 visitatori annui, riguardanti diverse tematiche. Le ultime linee guida sono state stilate per aiutare la loro audience ad affrontare la riapertura dopo la pandemia del *Covid-19.* Questa è la prima difficoltà che troviamo per la realizzazione del nostro Modello, **progettare uno strumento adatto sia al piccolo museo di provincia, sia agli scavi dell'area archeologica di Pompei.** Per rispettare questo vincolo, **decidiamo di analizzare 7 musei piccoli, 7 medi e 7 grandi, così da avere un campione completo di musei considerati come casi studio.**
Inoltre, il Modello non prenderà in considerazione i contenuti dei diversi musei, o meglio, **verranno analizzate le strategie per la cura dei reperti**, l'energia necessaria al loro mantenimento e i prodotti da utilizzare per la loro tutela, da un punto di vista generale, così che tale **analisi sia comune ad ogni tipologia di museo.** Approfondimenti progettuali per la salvaguardia e l'esposizione delle opere d'arte, verranno effettuati in fasi successive. **Il Modello sarà poi di forte impatto visivo e di facile utilizzo.** Le Strategie Sostenibili che emergeranno dallo strumento saranno **facilmente individuabili** e la loro **applicazione sarà facilmente verificabile** grazie alle informazioni contenute al loro interno. Un'ulteriore caratteristica, fondamentale ai fini della validazione dello strumento, riguardano le **informazioni** che si possono ottenere dal Modello estrapolandole e intrecciandole le une con le altre. Infatti, la peculiarità di questo particolare strumento riguarda la possibilità di intersecare più tipologie di dati, applicando vari filtri che permettono di definire delle informazioni precise. Per esempio, sarà possibile identificare gli *stakeholders* che facilitano una strategia riguardante la gestione dei rifiuti, svolta da un museo piccolo in una metropoli con grande flusso turistico.

LA SUA APPLICAZIONE [3.1.3]

Il Modello sarà applicabile a tutti i musei, nazionali ed internazionali, di qualsiasi dimensione e tipologia. **La sua applicazione si basa sull'analisi olistica** effettuata dall'Istituzione per far emergere sia le Strategie Sostenibili già attuate (se attuate), sia le problematiche che i punti di forza dell'ente. La fase di analisi è fondamentale per **capire quali sono i processi che determinano il valore aggiunto del museo** e come questo viene trasmesso ai visitatori. Comprendendo tali processi e confrontandoli applicandoli nel Modello, possiamo **definire se il Museo sia Sostenibile o meno,** quindi quale direzione intraprendere per trasformare l'ente e quali strategie potrebbero attuare.

Risulta importante c**apire la categoria dove inserire le eventuali strategie sostenibili attuate dal museo che vuole applicare** il Modello. Il corretto inserimento di queste strategie, aiuterà a capire lo stato del museo e la direzione da intraprendere, attuando progetti volti alla sua trasformazione in Museo Sostenibile. Il fine della sua applicazione, è quello di **individuare dal Modello le strategie dalle quali delineare le opportunità e le linee guida per stilare le proposte di progettualità sostenibili.**

Il fine della sua applicazione, è quello di individuare dal Modello le strategie dalle quali delineare le opportunità e le linee guida per stilare le proposte di progettualità sostenibili.

[3.2]

I MUSEI SOSTENIBILI ATTUALI

Nei paragrafi seguenti v**erranno presentati i musei analizzati come caso studio per la creazione dei contenuti del Modello.**
Per una selezione accurata ed attendibile di realtà museali impegnate fermamente sul fronte della sostenibilità a 360 gradi, ci siamo basati su quelli presentati all'interno del testo *Musei per la sostenibilità integrata* della dottoressa Michela Rota, le linee guida esposte in *Culture and local development: maximising the impact* dell'ICOM ed il *Report 2019* di CoopCulture.

I MUSEI SOSTENIBILI SECONDO ICOM [3.2.1]

I seguenti musei sono stati nominati e descritti all'interno del documento *Culture and local development: maximising the impact* ed in *Musei per la Sostenibilità Integrata*, testo che espone e segue le medesime posizioni dell'ente.

Louvre Lens



Utaha Museum



Museo Civico Bassano del Grappa



Victoria and Albert Museum



Field Museum



California Academy of Science



Boston Museum of Fine Arts



M9



MSN Ligabue



Fashion For Good



Polo del '900



Museo Salvatore Ferragamo



Museu do Amanha



MoMa



Muse



Fondazione Arnaud



FIELD MUSEUM

Museo di scienze naturali,

Chicago, U.S.A- 1921



Il **Field Museum** si trova in un complesso panoramico conosciuto come il *Campus Museum* di *Chicago*.
La sua collezione che conta ad oggi oltre 40 millioni di oggetti ed esemplari.
Da un progetto iniziato nel 1989 ora si è sviluppato un **Green Team interno al museo.**[4]

Analisi contesto:
Chicago

55.000.000
turisti annui in città

2.706.000
cittadini

1.650.000 — 85.000
Turisti totali — Turisti locali

Dimensione
piccolo medio grande

Edificio
moderno storico

Certificazioni
LEED - Green Cleaning program

consumi	rifiuti	prodotti
Efficientamento sistema HVAC	Raccolta differenziata	Materiale espositivo standard e modulare
Audit ed analisi energetica	Raccolta del materiale da ufficio	Prodotti per la pulizia con eco-certificazione
Illuminazione a LED	Riuso dell'imballaggio delle opere	Pulizia con acqua ionizzata
Sistema di filtraggio delle fonti d'acqua	Stracci in microfibra per la pulizia	

accessibilità	mobilità	attività
Agevolazioni per lo staff che va in bici	Tutela aree di Chicago e Amazzonia	
Programma interno di car sharing	Orto tenuto da staff, tirocinanti e volonatri	
Stazioni per bici agli ingressi	Esibizioni che legano storia e sfera sociale	

CALIFORNIA ACADEMY OF SCIENCE

Museo storia natuale, San Francisco, 2008



Nuova costruzione realizzata per il 90% da materiali di demolizione riciclati. L'impianto architettonico conta fino a 11 edifici interni ognuno dei quali richiede condizioni ambientali differnti per ricreare habitat specifici. Il tetto camminabile è costituito da un giardino di 2,5 acri in cui sono opsitate specie animali e vegetali locali.[5]

consumi

Impianto fotovoltaico sul tetto

Riscaldamento a paviemnto

PC con uso di energia efficinte *(Energy star)*

Monitoraggio CO_2 negli spazi interni

Servizi sanitari senza acqua

Rubinetti e docce a basso flusso d'acqua

Filtraggio controllato dell'acqua piovana

rifiuti

60% dei rifiuti vengono diffreneziati

Compostaggio dei rifiuti organici

Riuso del materiale espositivo

prodotti

Carta riciclata 100%

Prodotti per la pulizia certificati

Pesticidi ridotti con programma EcoWise

No VOC per elementi espositivi

sostanze refrigeranti ozone friendly

Analisi contesto:

San Francisco

28.800.000
turisti annui in città

883.000
cittadini

1.340.000 — 27.500
Turisti totali — Turisti locali

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

LEED Platinum - New Construction
LEED Platinum - Operation and Maintenance

accessibilità

Stazioni di ricarica per auto elettriche

mobilità

Esposizione sulle scelte *green* attuate

Living Roof per lezioni con scuole

Living Roof per eventi con cittadini

lezioni sul consumo consapevole

lezioni sugli edifici verdi

corso professionalizzante *Green Building*

attività

BOSTON MUSEUM OF FINE ARTS

Museo di belle arti, Boston, U.S.A., 1970



Il **Museum of Fine Arts** di Boston, nel Massachusetts, è uno dei più grandi musei degli Stati Uniti d'America. Possiede più di 450.000 opere d'arte che fanno di questa collezione una delle più complete del continente americano. Nel 2010 con l'apertura della **Wing of Arts** ha potuto sperimentare interventi sostenibili altamente tecnologici.[6]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Analisi contesto: Boston

19.000.000
turisti annui in città

700.000
cittadini

1.200.000 Turisti totali

146.000 Turisti locali

consumi

sistema HVAC adattabile

set-back notturno per zone non espositive

monitoraggio CO2 negli spazi interni

riscaldamento a gas naturale

ventilazione naturale nei periodi estivi

luce naturale grazie a vetrate alte

Filtraggio controllato dell'acqua piovana

acqua piovana usata per giardinaggio

rifiuti

Raccolta differenziata

Raccolta olio esausto

Raccolta materiale elettronico da ufficio

Raccolta batterie

Compost con scarti organici

Riuso del compesnato materiale espositivo

prodotti

Fertilizzanti organici

Salviette e cartaigienica riciclati

Scelta dei prodotti con indicazioni EPA

Stoviglie in materiale biodegradabile

Prodotti per la pulizia senza metalli pesanti

Stracci per paviemnti in plastica riciclata

Vendita di shoppper riutilizzabili

Stop all'utilizzo di cannucce nel bar

accessibilità

Stazioni di ricarica per le auto elettriche

mobilità

attività

Talks cittadine su temi climatici

Sconti a chi utilizza un bicchiere riutilizzabile

LOUVRE LENS

Museo d'arte, Lens, Francia - 2012



Uno spazio aperto che accoglie 205 opere provenienti dai vari dipartimenti del Museo del Louvre. Il suo scopo è sviluppare turismo e attività culturale nella zona, creando, di conseguenza, posti di lavoro. Il progetto museale si concentra sull'educazione alla percezione e l'apprensione dell'arte, da qui è stato sviluppato un programma educativo usando percorsi tecnologici.[7]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Analisi contesto:
LENS (Francia)

900.000
turisti annui in città

35.000
cittadini

450.000 Turisti totali

20.560 Turisti locali

consumi

Ogni anno, il 20% delle opere esposte viene rinnovato e, ogni cinque anni, a rotazione, l'intera collezione viene cambiata.

rifiuti

prodotti

accessibilità

È stato creato un comitato di supporto locale e gli abitanti sono stati invitati a partecipare.

mobilità

Dalla stazione del treno è stato pensato un percorso perdonale all'interno di un parco per poter raggiungere il museo interagendo con il paesaggio.

Incoraggiamento a una mobilità sostenibile

attività

Il progetto museale si concentra sull'educazione alla percezione e la comprensione dell'arte.

Attività di collaborazione con Musei della regione al fine di creare una proposta diversificata e sostenere lo sviluppo del territorio.

M9

Museo multimediale, Mestre, Italia - 2018



M9 è un distretto di rigenerazione urbana che affianca l'innovazione culturale e tecnologica al *retail*, all'intrattenimento e ai servizi. Il Museo representa il cuore di un "centro aperto" che comprende anche un'area dedicata ad attività commerciali e di svago, nel rispetto del tessuto urbano circostante e con l'ambizione di poterlo valorizzare, divenendone parte integrante.[8]

consumi

Soluzioni strutturali all'avanguardia che permettono di ridurre il fabbisogno energetico e la produzione di CO_2

276 pannelli fotovoltaici

rifiuti

prodotti

Visori che permettono la navigazione in ambienti 3D, dispositivi *multi-touch*, ologrammi, sistemi di focalizzazione del suono e ambienti immersivi.

Analisi contesto:

MESTRE

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

800.000
turisti annui in città

90.000
cittadini

55.000 Turisti totali

2.800 Turisti locali

accessibilità

Riqualificazione dell'area, per rendere accessibili al pubblico luoghi finora non fruibili.

mobilità

Il museo incoraggia la mobilità sostenibile collegandosi con le piste ciclabili, tra cui quella che unisce direttamente a Venezia, i percorsi pedonali e i collegamenti pubblici per il centro città, la stazione e l'aeroporto.

attività

Attività didattiche

MSN LIGABUE

Museo storia e scienza naturale,

Venezia, Italia - 2018



Partendo dalle proprie collezioni e da un continuo lavoro di ricerca in laboratorio, svolge numerose attività promuovendo la partecipazione attiva della cittadinanza. Personale specializzato nelle diverse discipline scientifiche offre servizi di educazione permanente in campo scientifico-naturalistico, attività didattiche e formazione professionale.[9]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Analisi contesto:

Venezia

28.000.000
turisti annui in città

260.000
cittadini

80.000 60.000

Turisti totali Turisti locali

consumi	rifiuti	prodotti	accessibilità	mobilità	attività
			Museo a misura di bambino e *family-friendly*.		Progetti in collaborazione con studenti delle università di desgin
			Esperienza *online* a cura di *Google* (video 360°)		Attività di inclusione per i cittadini
			Negli spazi del Museo trovano sede alcune associazioni naturalistiche che collaborano alle attività scientifiche e divulgative.		Realizzazione di un prodotto multimediale per uso didattico
					Progetti di tesi e lezioni in classe

FASHION FOR GOOD

Museo multimediale,

Amsterdam, Olanda - 2018



Museo interattivo che, attraverso un percorso pensato in cinque *step* (Considera, Scegli, Usa, Riutilizza, Agisci), intende mostrare ai visitatori le innovazioni del settore della moda. Alla fine del *tour* museale, i visitatori possono rivedere le azioni e utilizzare le informazioni raccolte per creare un proprio "piano di abbigliamento sostenibile."[10]

consumi

Illuminazione a luce naturale dove possibile

rifiuti

Plastica riciclata al 100%

prodotti

Mobili di seconda mano e noleggiati

Pannelli di legno *GreenPanel* ed *EcoPlex*

Prodotti dello *shop* sostenibili e riciclati

Analisi contesto:

Amsterdam

4.500.000
turisti annui in città

850.000
cittadini

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

accessibilità

Piattaforma *online* per condividere idee sulla sostenibilità

mobilità

attività

Supporto ai visistatori per una consapevolezza sul tema della sosteniblità

Collega marchi, produttori, rivenditori, fornitori, organizzazioni senza scopo di lucro, innovatori e finanziatori per lavorare insieme.

MUSEO CIVICO BASSANO DEL GRAPPA

Museo civico, Bassano del Grappa, Italia, 1828



Uno dei musei più antichi del Veneto. Dal 2014 il Museo Civico può contare sulla nuova Galleria Civica destinata alle mostre temporanee oltre ad un'area destinata alla **didattica museale.** Il Museo fa parte di un complesso di 6 sedi site in città e fortemente legate nella comunicazione, **un esempio di museo diffuso.**[11]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Analisi contesto:
Bassano del Grappa

137.000
turisti annui in città

43.000
cittadini

15.000 Turisti totali

5.000 Turisti locali

consumi	rifiuti	prodotti
Vendita artigianato e cibo locale		
Stoviglie per eventi in materiale biodegradabile		
Cibo locale durante gli eventi		

accessibilità	mobilità	attività
Download di video in LIS		Incontri tra il mondo del volontariato e dell'impresa
Mostra temporanea con stampa 3D		*Workshop* sui temi del consumo sostenibile
Digitalizzazione opere non sono esponibili		Collaborazione con produttori ecosostenibili
Ricostruzione 3D di opere non esponibili		Ospitare mostre sui cambiamenti climatici
Free ticket per i residenti		Bando per collaborazione con privati locali
Lezioni di danza in sala per affetti di Parkinson e non		Collaborazione con soggetti tecnologici e all'avanguardia

POLO DEL 900

Centro culturale, Torino, Italia - 2016



Centro culturale aperto alla cittadinanza e rivolto soprattutto alle giovani generazioni e ai nuovi cittadini. Al Polo del ‘900 trovano casa 22 Enti Partecipanti che rappresentano un punto di riferimento nella ricerca storica, sociale, economica e culturale del Novecento e nella salvaguardia dei valori della resistenza, della democrazia e delle libertà.[12]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Analisi contesto:
Torino

3.800.000
turisti annui in città

885.000
cittadini

67.400 57.000

consumi

rifiuti

prodotti

60 installazioni multimediali e interattive

accessibilità

Spazi accessibili gratuitamente

mobilità

attività

Progetti di ricerca storica, sociale ed economica del 900 con gli Enti pertecipanti

Laboratorio di progettazione e di partecipazione attiva alla vita culturale del territorio

Attività didattiche con giovani

Piattaforma online per ricerca e divulgazione del patrimonio culturale

MUSEO S. FERRAGAMO

Museo di moda, Firenze, Italia - 1995



L'obiettivo del museo è di documentare l'importante lavoro creativo di Salvatore Ferragamo nel campo della pelletteria ed in particolare della calzatura e di dimostrare il rapporto che da sempre esiste tra l'azienda, l'arte, il design e il costume. Funziona come uno **strumento di comunicazione** per trasmettere all'esterno i valori e la ricerca dell'azienda Ferragamo.[13]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

ISO 14064
ISO 20121

Analisi contesto: Firenze

11.300.000
turisti annui in città

383.000
cittadini

40.500 Turisti totali
2.300 Turisti locali

consumi

Rendicontazione delle emissioni di CO_2

rifiuti

Mostra con riuso di materiale espositivo

Scelta di fornitori locali per mostra temporanea

Attenzione alla sostenibilità in fase di allestimento

prodotti

accessibilità

mobilità

attività

Adesione a progetto per musei aziendali sostenibili

Bilancio di sostenibilità

Mostra su produzione tessile sostenibile

Partnership con altri musei

MUSEU DO AMANHA

Museo d’arte e scienza,

Rio de Janeiro Brasile - 2015



Inaugra una nuova generazione di musei, la “terza generazione”, dinamici e dedicati ad una riflessione rivolta al futuro del pianeta e quindi all’uomo e all’importanza delle sue scelte.
E’ un museo in cui le opere sono immateriali, solo idee, mediate dall’alto livello tecnologico dei supporti interattivi al suo interno.[14]

consumi

pannelli fotovoltaici smart

acqua della baia usata per il raffescamento interno

rifiuti

prodotti

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

LEED - Energy and Environmental project

Analisi contesto:

Rio De Janeiro

5.000.000
turisti annui in città

6.700.000
cittadini

765.000 Turisti totali

210.000 Turisti locali

accessibilità

dati in tempo reale su clima e turismo da alte istituzioni

mobilità

attività

mostre che uniscono arte e riflessione ambientale

collaborazioni con università ed istituzioni scientifiche

laboratorio interno di ricerca legata alle mostre

spazio per attività educative e prototipazione

forte legame con amministrazione cittadina e con privati

MUSE

Museo scienze naturali,

Trento, Italia - 1964



Il MUSE, Museo delle Scienze, si trova a Trento, Trento. È stato inaugurato il 27 luglio 2013 e ha sostituito, proseguendone le attività, il Museo tridentino di scienze naturali. È situato a ovest del centro storico di Trento nella riqualificata area ex-Michelin, ed è stato progettato dall'Arch. Renzo Piano. Nel 2018 ha contato più di 600.000 visitatori, stila da anni un preciso bilancio sociale e si è posto come obiettivi gli *SDG's*.[15]

consumi

Sfruttamento di energia solare e geotermica.

Sistemi domotici per garantire ventilazione e illuminazione naturali.

Serbatoi per il recupero dell'acqua piovana.

rifiuti

Cestini: carta, cartone, metallo, plastiva, vetro.

Raccolta di materiale d'ufficio.

prodotti

Privilegiati materiali locali come la pietra Verdello.

Pavimenti in materiali rinnovabili come il bambù.

Analisi contesto:

Trento

18.000.000
turisti annui in città

205.000
cittadini



Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

LEED Gold; ISO 20121;
Marchio Family in Trentino

accessibilità

Museo fruibile a tutti.

mobilità

Agevolazioni per lo staff che usa la bici.

Programma di *car sharing*.

Bici messe a disposizione dello staff.

attività

Tutela delle Alpi trentine

Rete con musei piccoli

Attività didattiche per studenti e docenti

Accountability.

Incubatore *Start-Up*.

Esposizione delle scelte sostenibili attuate

FONDAZIONE ARNAUD

Polo culturale di arte miderna

Lens, Svizzera - 1978-2018



La fondazione Arnaud si trova a Lens, Svizzera. L'edificio, situato nella provincia della Crans-Montana e sviluppato su 1.000 metri quadrati di esposizione, è stato progettato dall'architetto Jean-Pierre Emery nel massimo rispetto dell'ambiente. A causa del basso numero di visitatori, **il Museo è stato chiuso nel 2018.** Il presidente del consiglio della fondazione Daniel Salzmann ha definito il progetto "troppo ambizioso". [16]

consumi

Pannelli fotovoltaici sulla facciata.

Isolamento termico ideale per le opere d'arte efficiente.

Acqua piovana per giardinaggio.

rifiuti

Raccolta differenziata.

Compost con scarti organici.

prodotti

Fertilizzanti organici.

Analisi contesto:

LENS (Svizzera)

10.000
turisti annui in città

5.000
cittadini

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

accessibilità

Museo fruibile a tutti.

mobilità

attività

Polo innovativo in materia di energia rinnovabile.

Spazi museali destinati ad aziende nel settore della sostenibilitò.

MoMA

Museo di arte moderna,
New York, U.S.A - 1930



La collezione di arte del MoMA è una delle più importanti al mondo. Dal 2019 con l'ampliamento del museo sono state introdotte strategie di inclusione dove è possibile ascoltare racconti e storie di artisti, conversazioni e seminari aperti al pubblico. All'interno del museo è presente uno spazio sperimentale in cui i visitatori possono esplorare l'arte e le idee contemporanee attraverso programmi partecipativi collaborando con educatori del museo.[17]

consumi

Illuminazione naturale degli spazi espositivi dove possibile

rifiuti

prodotti

La biblioteca promuove la diffusione e la vendita di pubblicazioni indipendenti

Analisi contesto:
New York

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

65.000.000
turisti annui in città

8.600.000
cittadini

3.000.000 30.000
Turisti totali Turisti locali

accessibilità

Circuiti uditivi ad induzione per l'amplificazione del suono

Art lab per bambini

Programma educativo per persone con disabilità mentali

mobilità

attività

Corsi di design e arte aperti al pubblico

Programma di inclusione di artisti locali

Piattaforma online per progetti partecipativi

Summer Camp per i *newyorkesi* più anziani

Mostre temporanee in zone periferiche

UTAH MUSEUM

Museo di storia naturale

Salt Lake CIty, U.S.A. - 1963 - 2011



Il museo fa parte dell'Università dello Utah e si trova nel University Research Research Park. Espone oggetti di storia naturale, con particolare attenzione allo Utah e all'Intermountain West. La missione del museo è illuminare il mondo naturale e il posto degli umani al suo interno. Nel 2011 è stato inaugurato il nuovo edificio chiamato Rio Tinto Center. [18]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

LEED Dark Sky

Analisi contesto:

Salt Lake City

4.000.000
turisti annui in città

200.591
cittadini

250.000 50.000

Turisti totali Turisti locali

consumi

Illuminazione esterna che non crea inquinamento luminoso

25% di energia da pannelli solari

90% degli spazi hanno accesso a luce naturale

Sensori di movimento per controllare lo spegnimento delle luci

Collettori di acqua piovana sul tetto per irrigare il sito

rifiuti

Più del 75% dei rifiuti di costruzione è stato riciclato

prodotti

Ristorante con cibo locale e biologico

accessibilità

Guida pre-visita *Social Story* per pianificare la visita per persone affette da autismo

mobilità

attività

Facoltà in collaborazione con l'Università dello Utah

Sostegno di un nuovo metodo di insegnamento multidisciplinare-pratico.

Collaborazione di ricerca con l'Università

Preparazione di liceali all'insegnamento all'interno del Museo

Progetti di scienza cittadina per inserire residenti nell'esplorazione della biodiversità locale

VICTORIA AND ALBERT

Museo di design, Londra, Inghilterra - 1851



Il V&A si trova al centro di Londra, in un quartiere multiculturale e allo stesso tempo ricco. È il più grande museo di arte e design del mondo, con collezioni impareggiabili per ambito e diversità. Il museo espone manufatti come ceramiche, mobili, articoli di moda, vetri, gioielli, oggetti in metallo, fotografie, sculture, prodotti tessili e dipinti provenienti dalle culture più ricche del mondo in un arco di oltre 3000 anni. L'ingresso al Museo è gratuito, si paga l'ingresso alle mostre.[19]

Analisi contesto: Londra

38.000.000
turisti annui in città

9.305.000
cittadini

4.400.000 — Turisti totali

800.000 — Turisti locali

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

consumi

Rivista trimestrale con tutte le mostre, i laboratori e i corsi in programma.

rifiuti

prodotti

accessibilità

Spazi per chi non ha molto denaro (può entrare gratuitamente), per chi ha bisogno di un momento di riflessione e silenzio, per bere o mangiare o per chi vuole lavorare.

Video in LS

mobilità

attività

Corsi per il pubblico di ogni età, con docenti esperti

Party per attrarre pubblico.

Creazione Musei *Spin-off*

Eventi artistici itineranti.

Supporto e collaborazione con artisti e aziende locali.

Hub per cittadini.

Progetti di inclusione (per extra-comunitari, *LGBT*)

I MUSEI SOSTENIBILI SECONDO COOPCULTURE [3.2.2]

I musei presentati a seguito sono stati descritti all'interno del *Report* annuale del 2019 dell'associazione *CoopCulture.*[20]

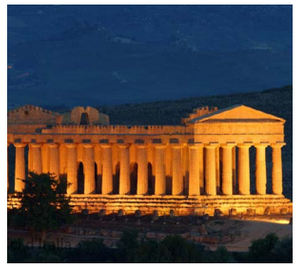
Palazzo Merluna



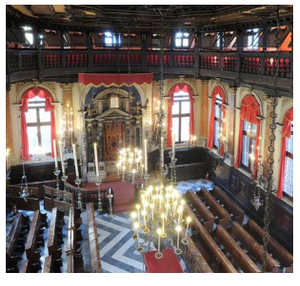
Galleria Nazionale



Valle dei Templi



Museo Ebraico di Venezia



Parco archeologico di Pompei





Foto tratta da un convegno di *CoopCulture.*

GALLERIA NAZIONALE

Museo di design, Roma, Italia - 1885



La Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma viene fondata il 5 Marzo del 1885 ed è situata nei pressi di Valle Giulia. Con le sue 20.000 opere tra dipinti, disegni, sculture e installazioni, offre un'ampia visuale sull'arte dall'Ottocento fino ai giorni nostri. Si tratta dell'unico museo nazionale dedicato interamente all'arte moderna e contemporanea.[21]

consumi

Energia geotermica.

Illuminazione LED.

rifiuti

Raccolta differenziata.

prodotti

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Analisi contesto:
Roma

38.000.000
turisti annui in città

2.873.000
cittadini

213.000 Turisti totali

83.000 Turisti locali

accessibilità

Video in LIS.

Formazione per accogliere malati di Alzheimer.

mobilità

attività

Corsi formativi di inclusione.

Mostra temporanea su cambiamenti climatici.

Prestito di opere

Collaborazione con musei.

Divulgazione contenuti con linguaggi nuovi.

Workshop didattici familiari.

Summer school per bambini

Collaborazioni universitarie

Amministrazione trasparente

PALAZZO MERULANA

Collezione d’arte moderna,

Roma, Italia - 2014



Il Palazzo Merulana dal 2011 ospita la “Fondazione Claudio ed Elena Cerasi”, la quale custodisce una ricca collezione d’arte moderna e contemporanea, principalmente incentrata sull’arte della scuola romana e italiana del ‘900. La volontà dei fondatori è quella di restituire a Roma e ai romani uno spazio che è stato per lungo tempo un vuoto urbano, l’ex-Ufficio di Igiene di Via Merulana 121.[22]

consumi

Libri di piccoli editori regionali nel *bookshop*.

Oggettistica dall’eccellenza dell’artigianato locale.

Caffetteria con materie prime di qualità e locali.

Collaborazioni con Università (IED) e artisti.

rifiuti

prodotti

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Formica D'Oro

Best Practice Public Heritage

Analisi contesto:

Roma

36.600.000
turisti annui in città

2.875.000
cittadini

400.000 Turisti totali

320.000 Turisti locali

accessibilità

Museo fruibile a tutti.

Attenzione e valorizzazione delle diversità culture.

mobilità

attività

Eventi e *workshop* frequenti per coinvolgere i cittadini.

Evento di confronto con i cittadini del quartiere.

Incubatore di attività socioculturali.

Sviluppo rete economica territoriale.

Proposte didattiche differenziate per età.

MUSEO EBRAICO DI VENEZIA

Venezia, Italia - XVI e il XVII secolo



Il Museo Ebraico di Venezia è un esempio di museo diffuso, ovvero non un semplice spazio espositivo, bensì un complesso urbanistico architettonico e museale unico nel suo genere. Quello che fu il primo ghetto d'Europa è oggi un vivo e frequentato rione della città dove permangono tuttora le istituzioni religiose e amministrative ebraiche e le cinque sinagoghe fondate tra il XVI e il XVII secolo dai diversi gruppi etnici presenti in città.[23]

Analisi contesto:
Venezia

28.000.000
turisti annui in città

260.000
cittadini

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

ISO 20121

consumi

Vendita di prodotti artigianali simbolo della cultura ebraica.

Caffetteria con ricette legate alla cultura ebraica.

rifiuti

prodotti

accessibilità

Museo fruibile a tutti.

mobilità

attività

Creazione di una rete per lo scambio di opere e competenze con altri musei ebraici, nazionali e non.

Eventi frequenti che coinvolgono il quartiere.

Rigenerazione urbana.

Laboratori e servizi educativi sempre nuovi.

Collaborazioni con Università.

VALLE DEI TEMPLI

Parco archeologico Valle dei Templi

Agrigento, Italia - V sec. a.C.



Il Parco Archeologico e Paesaggistico della Valle dei Templi ha tra le sue principali finalità la tutela e la valorizzazione dei beni archeologici, paesaggistici e ambientali della Valle. Accanto a queste finalità, si aggiungono inoltre l'identificazione, la conservazione, gli studi e la ricerca dei beni archeologici, paesaggistici e ambientali a fini scientifici e culturali.[24]

consumi

rifiuti

prodotti

Affido a privati dei terreni agricoli demaniali.

Prodotti coltivati (vino, grano, pistacchi, miele) selezionati per store Eataly in Italia e all'estero.

Nuovi partner dalla creazione del marchio *Diodoros*.

Prodotti *No Book Musem Shop* da *Network* locale.

Analisi contesto:

Agrigento

1.000.000
turisti annui in città

60.000
cittadini

850.000 Turisti totali

60.000 Turisti locali

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Welcome Chinese

DEVU - UNESCO

accessibilità

mobilità

attività

Pagina Web dedicata a comunicare la piena fruibilità del templio per tutti.

Prodotti *gluten free* nella caffetteria.

Servizio di navetta con auto elettriche gratuito (con Cooperativa IPACEM)

Impegno per integrazione di migranti ospiti in una *SPRAR* locale.

Spettacoli per coinvolgere i cittadini.

Percorso di visita speciale condotto da archeologi.

Collaborazioni universitarie.

Laboratori didattici negli scavi archeologici.

PARCO ARCHEOLOGICO DI POMPEI

Museo archeologico Pompei, Italia - 1748



E’ un Istituto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali dotato di autonomia speciale ed esercita le sue competenze nell’ambito della conservazione, della fruizione pubblica, della promozione dello sviluppo della cultura e della ricerca scientifica. L’Istituto ha competenza territoriale su altri istituti della cultura della regione.[25]

Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

Analisi contesto:
Pompei

4.000.000
turisti annui in città

25.000
cittadini

3.805.000
Turisti totali annui

consumi

Monitoraggio della qualità dell’aria

Valutazione dell’impatto ambientale sul territorio

Tutela della qualità dell’acqua del terreno e del sottosuolo della zona.

rifiuti

Viene effettuata la raccolta differenziata ed è stata estesa a tutto il territorio comunale

prodotti

accessibilità

Percorsi agevoli per persone con difficoltà motoria

Corsi per la progettazione di percorsi accessibili all’interno di parchi archeologici

mobilità

Creazione di un percorso ciclo-pedonale sul tracciato di origine borbonico

Creazione di infrastrutture ferroviarie e marittime

attività

Modello tecnologico per gestire e controllare la sicurezza dei monumenti

Attività didattiche per i giovani (18-35 anni)

Progetti con Università

Collaborazioni con altri Musei

Progetti di rigenerazione urbana nelle zone adiacenti

Collaborazione con imprese per sostenere le attivitò

[3.3]

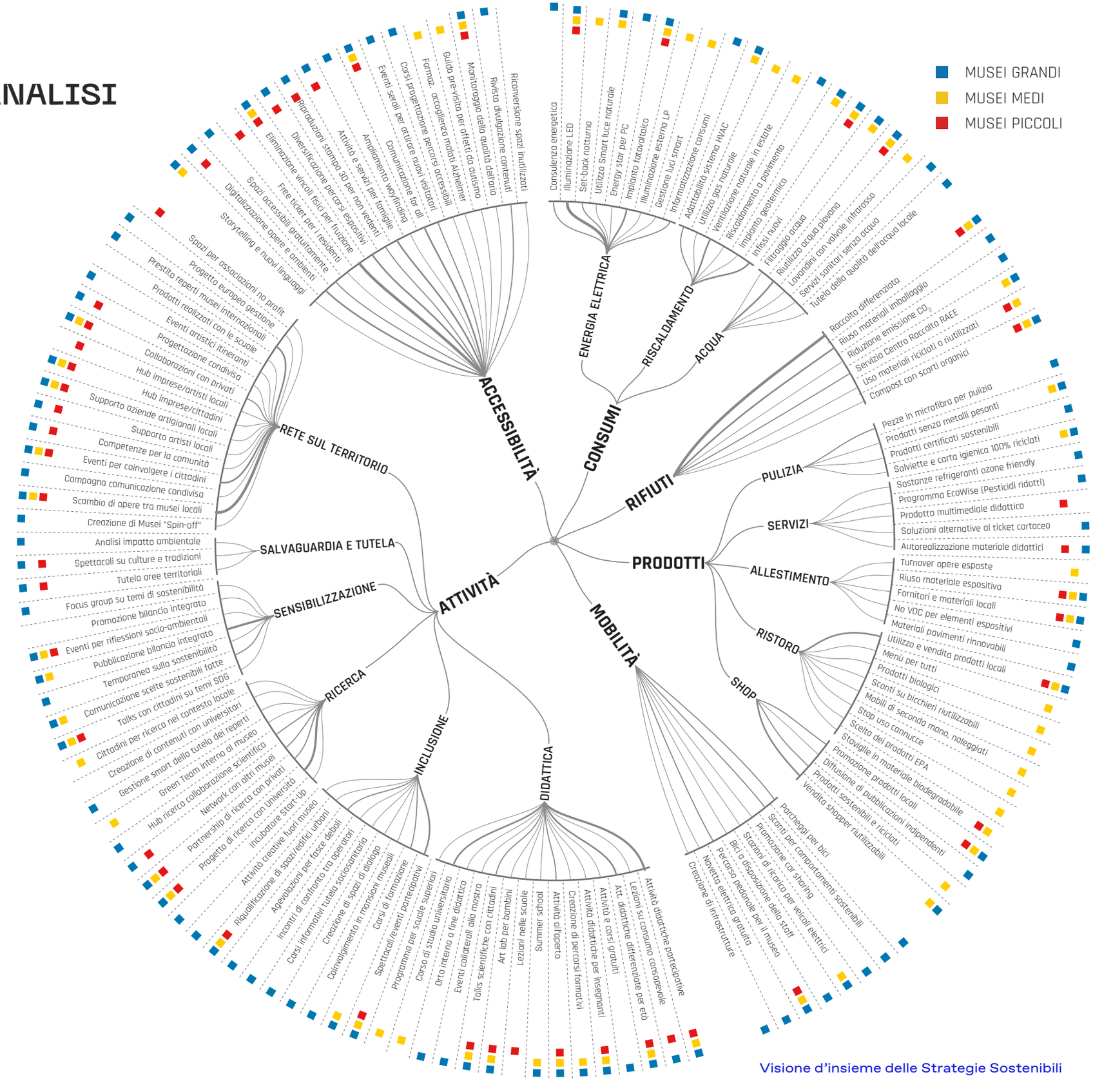
CONCLUSIONI DELL'ANALISI

A seguito verranno esposte alcune osservazioni emerse dalla lettura e dall'interpretazione dei dati estrapolati durante la fase di analisi dei casi studio.

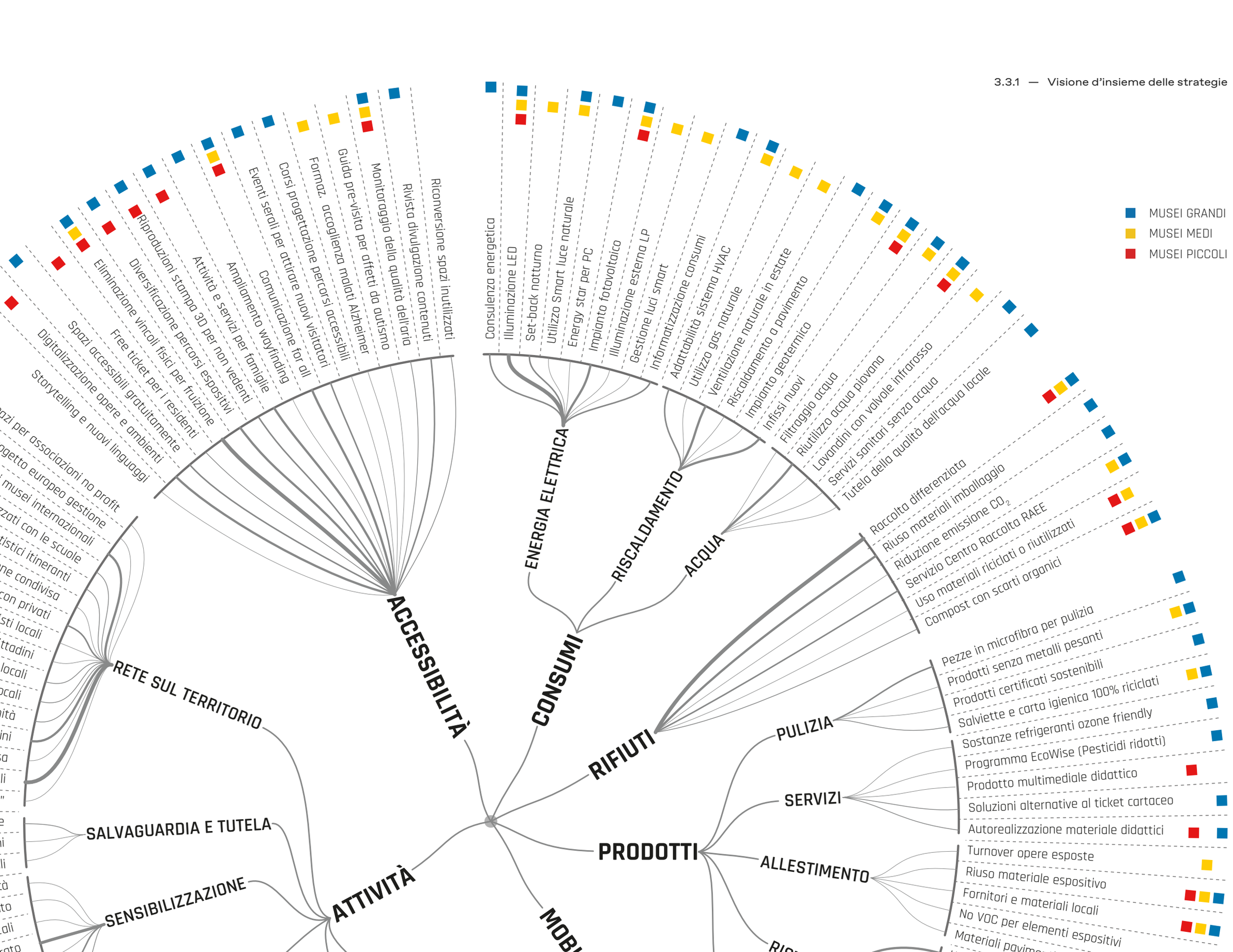
VISIONE D'INSIEME DELLE STRATEGIE [3.3.1]

Come si può notare confrontando le categorie tra diversi casi studio, la tipologia di **strategia è generalmente comune** a molti musei se si considerano **Consumi, Rifiuti e Mobilità**, in particolare nei musei medi e grandi. Questo allineamento dimostra un impegno da parte delle varie istituzioni nell'intraprendere azioni comprovatamente efficaci al problema nonché una tendenza all'analisi e all'imitazione di buone pratiche attuate all'interno e all'esterno del proprio settore; questo *modus operandi* fa intendere l'interesse reale alle tematiche e l'attualità dell'argomento all'interno delle scelte gestionali delle istituzioni culturali.

Tornando a riflettere per un momento sulle realtà americane (vedi par 1.5.1) è evidente un loro peculiare interesse all'efficientamento dell'edificio, alle caratteristiche del cosiddetto *greenbuilding*, concentrandosi prevalentemente sui Consumi, con interventi anche di discreta importanza strutturale, sui Rifiuti e, più di altri musei, sui Prodotti. L'allineamento di azione in essi è la prova dell'efficacia

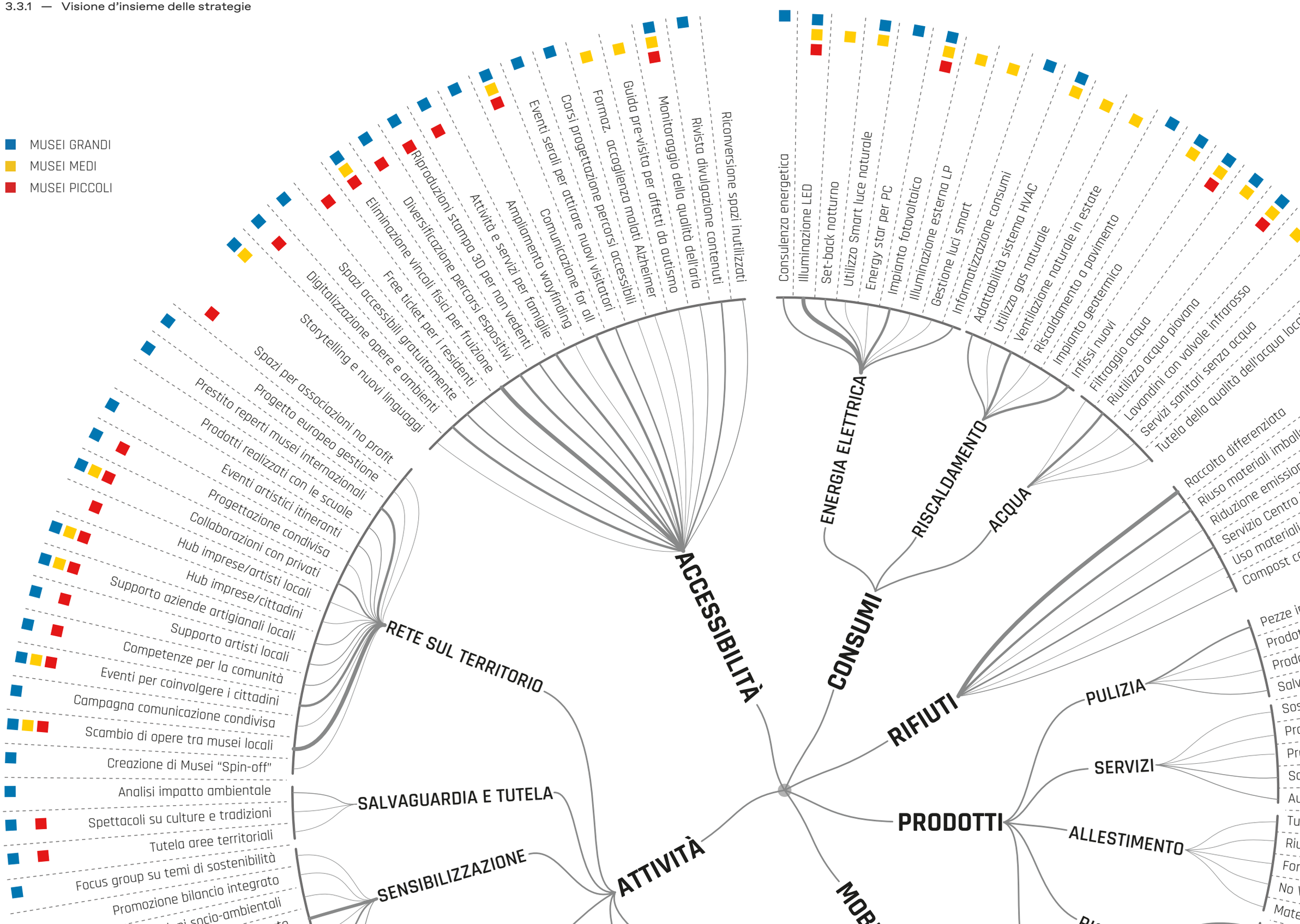


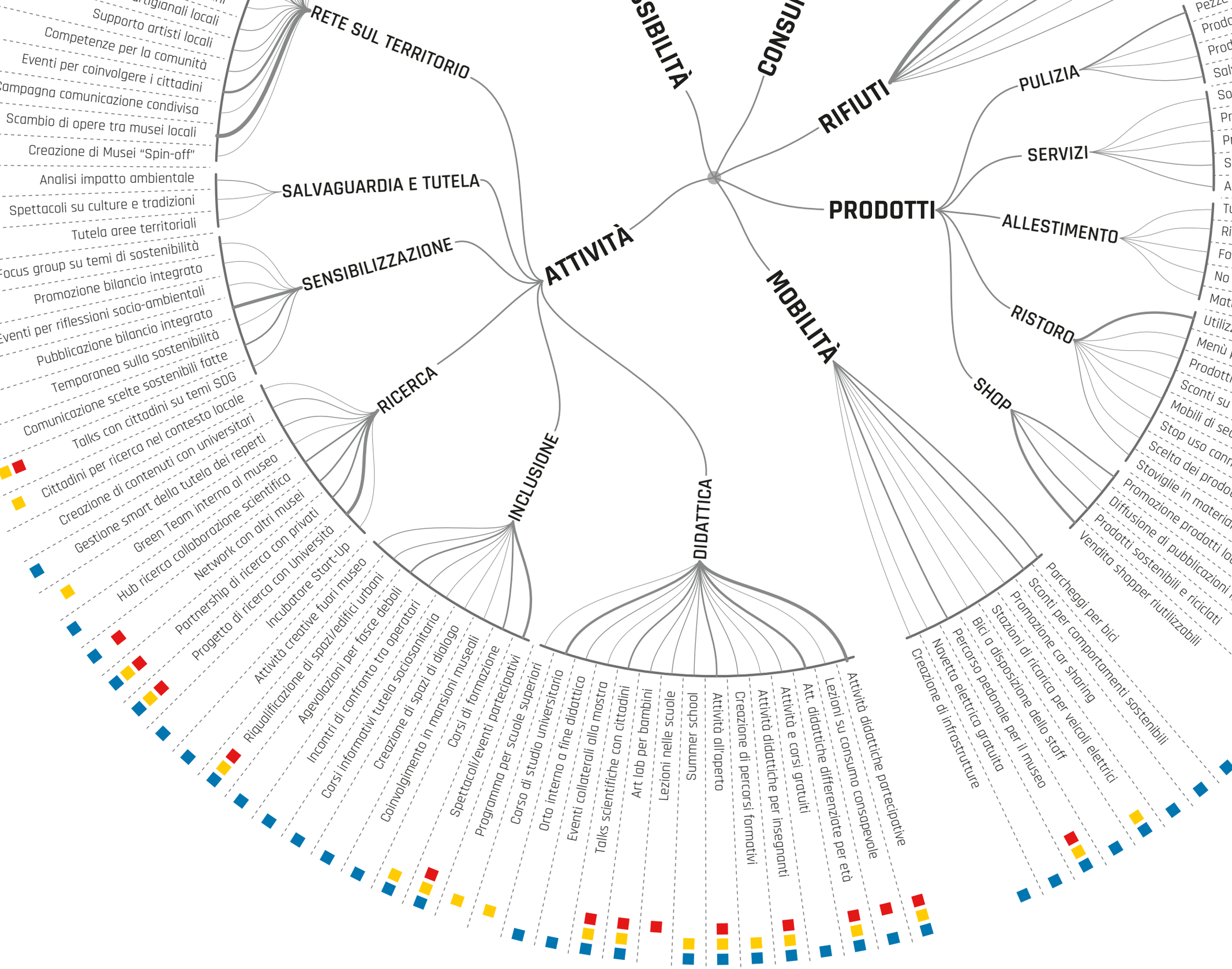
Visione d'insieme delle Strategie Sostenibili


MUSEI GRANDI
MUSEI MEDI
MUSEI PICCOLI
ACCESSIBILITÀ
CONSUMI
ATTIVITÀ
RIFIUTI
PRODOTTI
MOBILITÀ
ENERGIA ELETTRICA
RISCALDAMENTO
ACQUA
RETE SUL TERRITORIO
SALVAGUARDIA E TUTELA
SENSIBILIZZAZIONE
PULIZIA
SERVIZI
ALLESTIMENTO
Riconversione spazi inutilizzati
Rivista divulgazione contenuti
Monitoraggio della qualità dell'aria
Guida pre-visita per affetti da autismo
Formaz. accoglienza malati Alzheimer
Corsi progettazione percorsi accessibili
Comunicazione for all
Comunicazione wayfinding
Eventi serali per attirare nuovi visitatori
Ampliamento per famiglie
Attività e servizi per non vedenti
Riproduzioni stampa 3D per non vedenti
Diversificazione percorsi espositivi
Eliminazione vincoli fisici per fruizione
Free ticket per i residenti
Spazi accessibili gratuitamente
Digitalizzazione opere e ambienti
Storytelling e nuovi linguaggi
Consulenza energetica
Illuminazione LED
Set-back notturno
Utilizzo Smart luce naturale
Energy star per PC
Impianto fotovoltaico
Illuminazione esterna LP
Gestione luci smart
Informatizzazione consumi
Adattabilità sistema HVAC
Utilizzo gas naturale
Ventilazione naturale in estate
Riscaldamento a pavimento
Impianto geotermico
Infissi nuovi
Filtraggio acqua
Riutilizzo acqua piovana
Lavandini con valvole infrarosso
Servizi sanitari senza acqua
Tutela della qualità dell'acqua locale
Raccolta differenziata
Riuso materiali imballaggio
Riduzione emissione CO_2
Servizio Centro Raccolta RAEE
Uso materiali riciclati o riutilizzati
Compost con scarti organici
Pezze in microfibra per pulizia
Prodotti senza metalli pesanti
Prodotti certificati sostenibili
Salviette e carta igienica 100% riciclati
Sostanze refrigeranti ozone friendly
Programma EcoWise (Pesticidi ridotti)
Prodotto multimediale didattico
Soluzioni alternative al ticket cartaceo
Autorealizzazione materiale didattici
Turnover opere esposte
Riuso materiale espositivo
Fornitori e materiali locali
No VOC per elementi espositivi
Materiali pavimento
per associazioni no profit
ogetto europeo gestione
musei internazionali
zzati con le scuole
tistici itineranti
ne condivisa
con privati
sti locali
ttadini
locali
ocali
nità
ini
sa
li
"
e
i
li
tà
to
ali

3.3.1 — Visione d'insieme delle strategie

MUSEI GRANDI
MUSEI MEDI
MUSEI PICCOLI

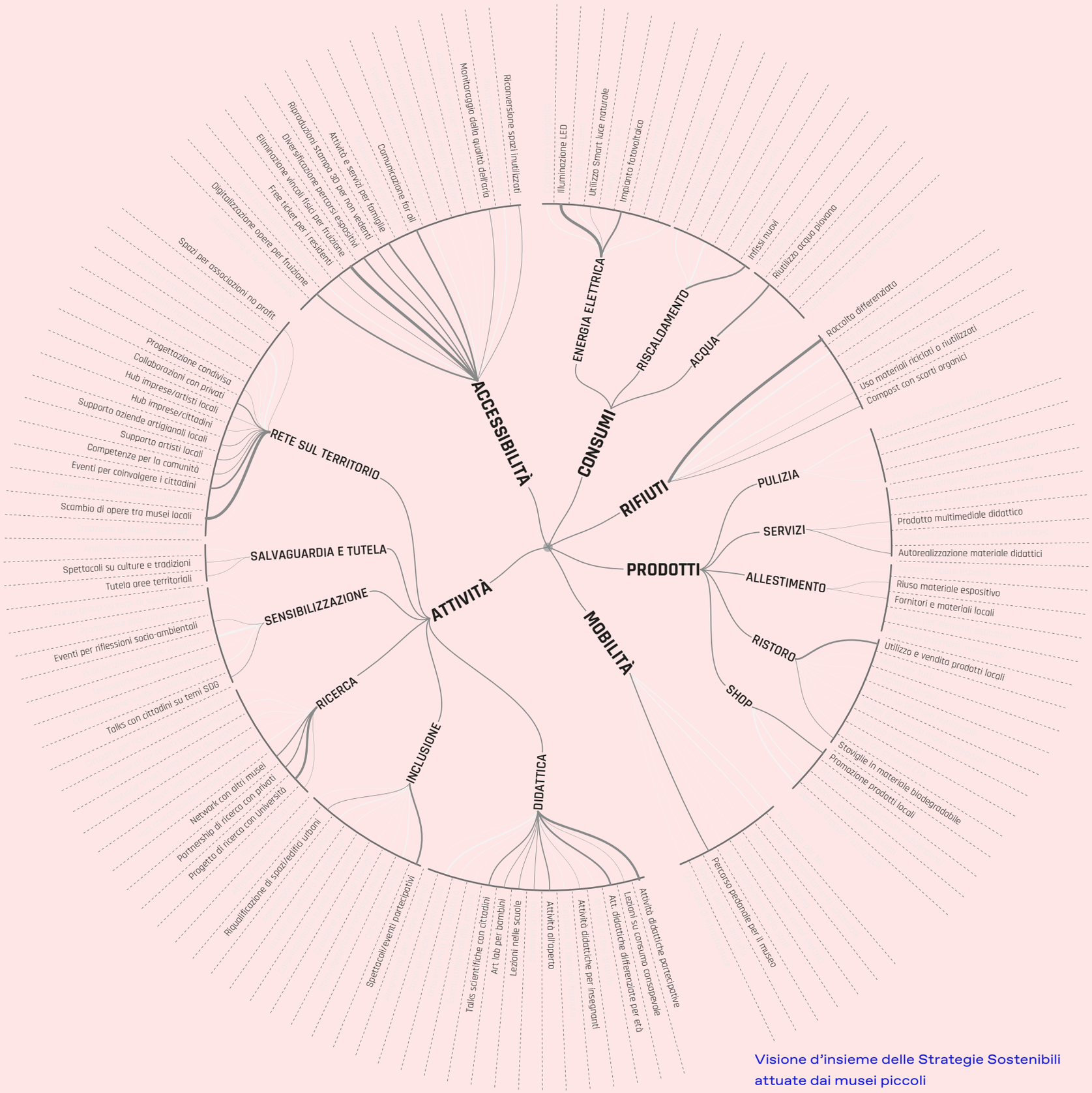



ATTIVITÀ
RETE SUL TERRITORIO
Supporto artisti locali
Competenze per la comunità
Eventi per coinvolgere i cittadini
Campagna comunicazione condivisa
Scambio di opere tra musei locali
Creazione di Musei "Spin-off"
SALVAGUARDIA E TUTELA
Analisi impatto ambientale
Spettacoli su culture e tradizioni
Tutela aree territoriali
SENSIBILIZZAZIONE
Focus group su temi di sostenibilità
Promozione bilancio integrato
Eventi per riflessioni socio-ambientali
Pubblicazione bilancio integrato
Temporanea sulla sostenibilità
Comunicazione scelte sostenibili fatte
RICERCA
Talks con cittadini su temi SDG
Cittadini per ricerca nel contesto locale
Creazione di contenuti con universitari
Gestione smart della tutela dei reperti
Green Team interno al museo
Hub ricerca collaborazione scientifica
Network con altri musei
Partnership di ricerca con privati
Progetto di ricerca con Università
INCLUSIONE
Incubatore Start-Up
Attività creative fuori museo
Riqualificazione di spazi/edifici urbani
Agevolazioni per fasce deboli
Incontri di confronto tra operatori
Corsi informativi tutela sociosanitaria
Creazione di spazi di dialogo
Coinvolgimento in mansioni museali
DIDATTICA
Corsi di formazione
Spettacoli/eventi partecipativi
Programma per scuole superiori
Corso di studio universitario
Orto interno a fine didattico
Eventi collaterali alla mostra
Talks scientifiche con cittadini
Art lab per bambini
Lezioni nelle scuole
Summer school
Attività all'aperto
Creazione di percorsi formativi
Attività didattiche per insegnanti
Attività e corsi gratuiti
Att. didattiche differenziate per età
Lezioni su consumo consapevole
Attività didattiche partecipative
CONSU
RIFIUTI
PRODOTTI
MOBILITÀ
PULIZIA
SERVIZI
ALLESTIMENTO
RISTORO
SHOP
Prodotti senza
Prodotti certific
Salviette e ca
Sostanze refr
Programma
Prodotto mu
Soluzioni alt
Autorealizzo
Turnover op
Riuso materi
Fornitori e m
No VOC per el
Materiali pavim
Utilizzo e vendit
Menù per tutti
Prodotti biologici
Sconti su bicchieri riu
Mobili di seconda mano
Stop uso cannucce
Scelta dei prodotti EPA
Stoviglie in materiale biodegrad
Promozione prodotti locali
Diffusione di pubblicazioni indipendenti
Prodotti sostenibili e riciclati
Vendita shopper riutilizzabili
Parcheggi per bici
Sconti per comportamenti sostenibili
Promozione car sharing
Stazioni di ricarica per veicoli elettrici
Bici a disposizione dello staff
Percorso pedonale per il museo
Novetta elettrica gratuita
Creazione di infrastrutture

del lavoro di supervisione generale delle numerose istituzioni impegnate nel cambiamento, come *l'AAM*, già menzionata.
Un'osservazione va fatta in merito alla **categoria Attività**, in quanto ogni azione specifica dipende, ovviamente, dalla tipologia di museo che la propone. Estrapolando tuttavia unicamente il metodo di coinvolgimento e l'obiettivo ultimo di ogni attività si può notare come le **strategie in questa categoria mirino essenzialmente ad una rieducazione del pubblico, alla costruzione di consapevolezza e al consolidamento del senso di appartenenza che porti vantaggi al territorio locale.** Le attività infatti, nella maggior parte dei casi, **non sono orientate al pubblico in genere, ma al pubblico locale**, quello di prossimità. I musei si concentrano verso alcune categorie specifiche in base alla propria *mission* e alle proprie possibilità. La tipologia di museo ha generalmente certe categorie.

LE STRATEGIE ATTUATE DAI MUSEI PICCOLI [3.3.2]

Dall'analisi dei 7 musei piccoli, emerge che questi si attivano particolarmente per **collaborare con privati, come artigiani, imprenditori e artisti locali.**
Anche se 4 di questi musei si trova-

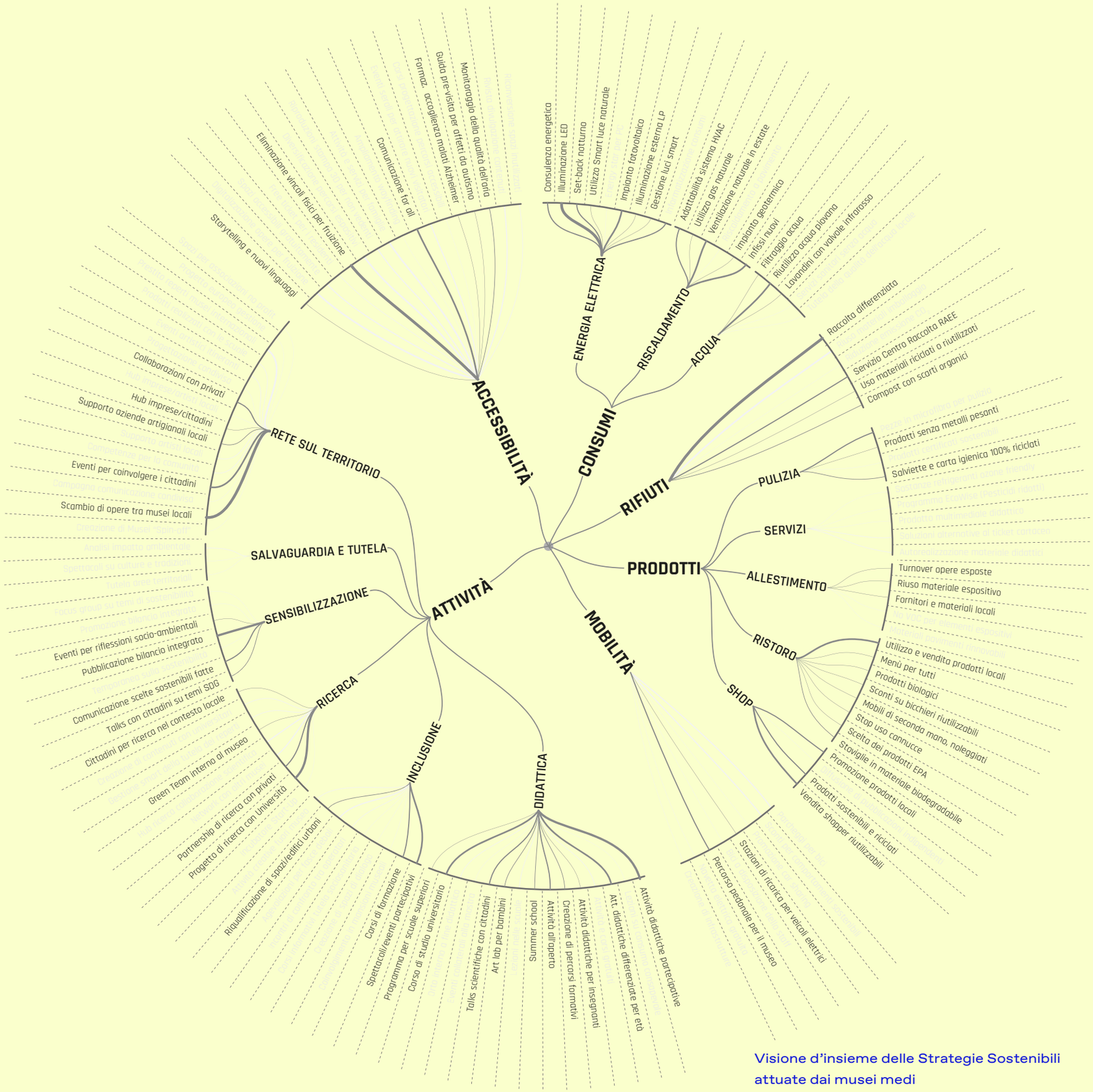


Visione d'insieme delle Strategie Sostenibili attuate dai musei piccoli

no in città dove il flusso di visitatori è alto, preferiscono attuare **strategie dirette al target dei cittadini.** Questo può dipendere sia dalla bassa attrattività delle opere esposte, sia alle più modeste campagne promozionali dovute all'assenza, spesso, di personale specializzato e risorse economiche relative. Nei restanti 3 casi, dipende invece dal medio-basso flusso di turismo del luogo in cui si trovano.
Di conseguenza si può dire che le realtà di queste dimensioni tendono ad ampliare le proprie possibilità **valorizzando maggiormente i prodotti locali ed attivando campagne di promozione a corto raggio.** La scarsità di fondi, dovuto alla bassa affluenza di visitatori e ad una negligenza ormai consolidata da parte delle istituzioni, non permettono una promozione diffusa delle proprie collezioni, altrettanto spesso, i musei piccoli restano tali perché in strutture che non consentirebbero un flusso di visita maggiore, se non apportando importanti modifiche strutturali, non sempre tra l'altro attuabili.

LE STRATEGIE ATTUATE DAI MUSEI MEDI [3.3.3]

Dall'analisi dei 7 musei medi, si evince che le strategie maggiormente adottate sono volte alla **produzione di contenuti**, come dimostrano le nu-

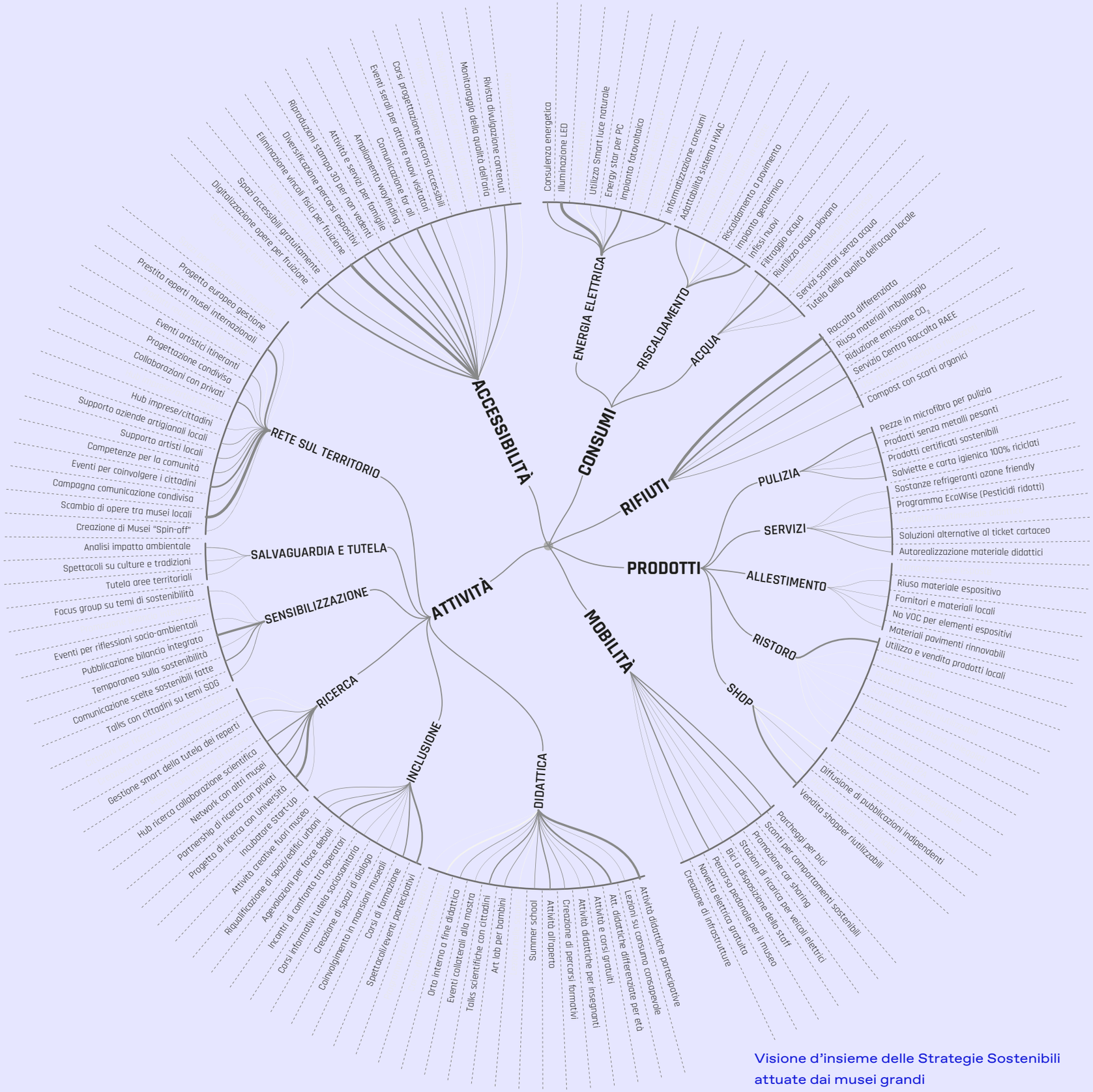


Visione d'insieme delle Strategie Sostenibili attuate dai musei medi

merose attività didattiche per ogni fascia di età in 6 dei musei, e le attività di **collaborazione con altri musei e Università** per la ricerca e la comunicazione di materiale (4).
Un' altro aspetto peculiare dei musei medi è l'**attenzione nella gestione dei consumi** in quanto troviamo diverse soluzioni all'interno di questa categoria. Anche il **rapporto con il territorio vanta** numerose attività (6).

LE STRATEGIE ATTUATE DAI MUSEI GRANDI [3.3.4]

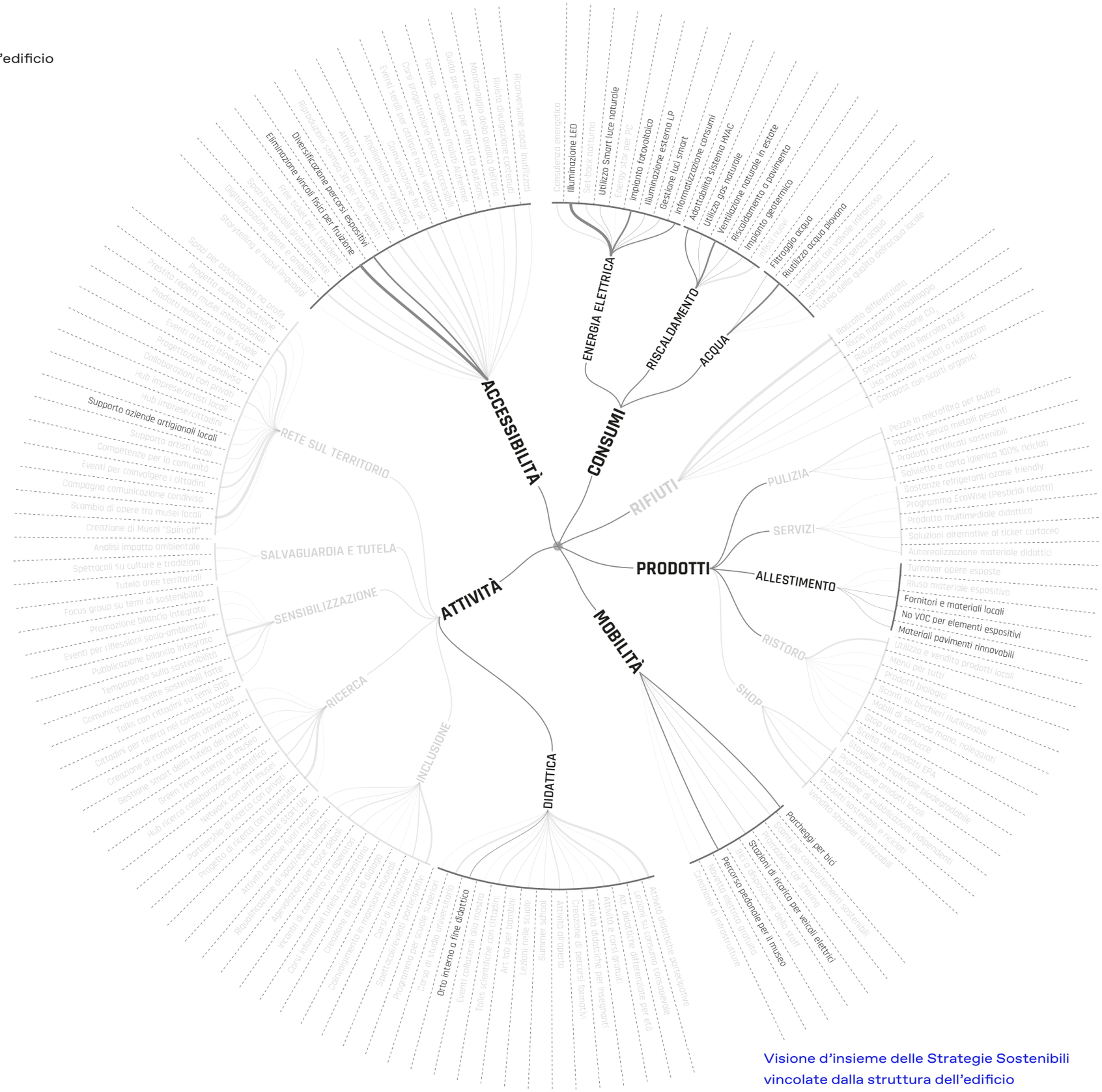
In tutti i grandi musei analizzati sono presenti **azioni di implementazione ed efficientamento legati all'impianto dell'edificio nonché al consumo interno d'acqua.**
In buona parte di questi vengono attivate **collaborazioni di fornitura locale** e una scelta consapevole di materiale necessario ai servizi.
Spiccata è la tendenza alla collaborazione in ambito di **ricerca con le Università** ed estremamente ampia l'offerta educativa per le fasce di età più basse.
Considerati i flussi turistici generati e l'alta disponibilità di risorse sono frequenti **strategie che incentivano la mobilità sostenibile sul territorio.**



Visione d'insieme delle Strategie Sostenibili attuate dai musei grandi

LE STRATEGIE VINCOLATE ALLA STRUTTURA DELL'EDIFICIO [3.3.5]

Per quanto riguarda l'eliminazione di barriere architettoniche (Accessibilità) e le strategie all'interno della categoria Consumi è necessario evidenziare come **la loro attuazione sia generalmente possibile quando l'edificio non presenti vincoli tutelari, dovuti alla storicità dello stabile, o vincoli di natura strutturale particolari.** Buona parte degli interventi attuati per una riduzione dei consumi, infatti, riguardano sostanziali **lavori di efficientamento sugli impianti**, dal sistema di riscaldamento e raffreddamento a quello illuministico. Sono questi lavori di grossa portata, costosi e invasivi verso l'edificio, ma senza dubbio estremamente efficaci, che richiedono dunque la pianificazione di azioni definite di *retrofit* energetico. Per quanto riguarda gli edifici storici, a seconda delle condizioni del caso specifico, questi interventi non sono vietati, ma richiedono ovviamente un investimento consistente. Considerando la natura pubblica della maggior parte dei musei italiani non sempre vi sono fondi disponibili per questi progetti di miglioramento, anche se negli ultimi anni si sta avviando ad una trasformazione verso consumi minori ed energia da fonti rinnovabili.



Visione d'insieme delle Strategie Sostenibili vincolate dalla struttura dell'edificio

Si può notare dai casi analizzati che i musei italiani che hanno attuato queste strategie sono di **dimensioni grandi e comunque in edifici generalmente moderni.**

GLI STAKEHOLDERS COINVOLTI [3.3.6]

Attraverso l'analisi è stato possibile ottenere l'**elenco di tutti gli attori** che hanno permesso, facilitato o usufruito delle diverse strategie attuate.

Essi sono:

- **Cittadini e visitatori**: all'interno del contesto museale, questa tipologia di *stakeholder* ha subito una trasformazione. **L'analisi sul visitatore**, dal suo **benessere psico-fisico** durante la visita alla sempre più dettagliata definizione di profili per conoscerne gli interessi, è un'attività che si è sviluppata negli ultimi anni. Ancora adesso la sua applicazione è al centro del dibattito in quanto non tutti i musei impiegano **risorse per conoscere realmente il proprio pubblico.** Tuttavia sono molte le realtà che invece pongono questo tipo di analisi tra le proprie priorità, in linea con altri settori, considerando i *feedback* dei propri visitatori un aiuto prezioso a migliorare sempre di più il proprio servizio e costruire un'esperienza di visita adatta e stimolante per un pubblico sempre maggiore. A questa tendenza all'attenzione ed alla cura del visitatore si unisce quel desiderio di impegno alla **valorizzazione della comunità** ben sviluppata nei musei sostenibili. È da questa unione di visioni che lo **sguardo delle istituzioni si sposta dal visitatore, il cui profilo sembra ristretto ad un momento esperienziale limitato alla visita e spesso esterno al contesto territoriale, al cittadino**, come utente complesso e da considerare in un sistema molto più ampio del solo museo. Nella maggior parte delle strategie analizzate il **cittadino** viene considerato **come un elemento prezioso da coinvolgere in attività** di sensibilizzazione, sfruttando l'azione partecipativa per facilitare cambiamenti nel modo di agire e pensare; esso diventa il principale soggetto attraverso cui è possibile amplificare la comunicazione dei propri messaggi. Questo coinvolgimento attivo viene usato a volte per portare avanti azioni proprie del museo, il cittadino quindi diventa un volontario momentaneo dell'istituzione. Il concetto è chiamato *citizen science*, usato molto spesso dai musei di scienze naturali come **mezzo per svolgere ampie ricerche sul territorio** ottenendo un aumento di consapevolezza e responsabilità dei cittadini locali.

- **Staff del Museo:** le strategie che coinvolgono questi utenti includono quelle volte alla **preparazione ed educazione ad un corpo di concetti ed abitudini legato alla sostenibilità.** Il dipendente infatti viene considerato dall'ente museale in una duplice maniera: come **soggetto da educare e come attore in grado di portare avanti all'interno dell'istituzione campagne di promozione** di *good practices*. Inoltre molto importante è l'attenzione alla sfera lavorativa, assicurando tutti quei diritti e quelle necessità che permettono una **condizione confortevole all'interno degli uffici.**

- **Associazioni locali:** il museo nelle sue azioni volte all'ambito sociale si rivolge spesso ad associazioni ed enti per potersi mettere in **contatto con un tipo di utenti che generalmente non frequentano il museo**, in questa maniera quindi la *partnership* diventa utile per poter proporre attività in cui le associazioni possono apportare le proprie esperienze facilitandone la riuscita e, allo stesso tempo, raggiungere un *target* altrimenti estraneo al campo d'azione del museo.

- **Aziende**: sono i soggetti economici più forti tra gli *stakeholders* considerati. Attraverso relazioni con essi, i musei possono svolgere mansioni di vitale importanza, infatti ogni servizio offerto o procedura tecnica è legata ad una azienda esterna. Questo tipo di *stakeholders* possono permettere l'inserimento del museo in **nuove aree di competenza**, permettendo la

realizzazione di nuovi servizi o prodotti, in una visione di diversificazione e flessibilità che i musei sostenibili devono inseguire.

- **Istituti di ricerca**: i musei sono **ambienti multidisciplinari**, al proprio interno convivono numerose attività differenti, ad esempio la parte di **ricerca e analisi sulle proprie collezioni.** Come già evidenziato in precedenza, questa deve essere considerata una tra le più importanti azioni che l'istituzione deve portare avanti come **missione imprescindibile verso la conoscenza e la scoperta.**
  Per tale ragione gli *stakeholders* più importanti in tale questione sono gli istituti di ricerca, che appoggiano i musei attraverso mezzi, temi di ricerca e risorse scientifiche.

- **Associazioni di volontariato**: in diverse attività interne alcuni musei possono affidarsi ad un gruppo di volontari.
  Questo tipo di attività possono riguardare alcune mansioni legate ai servizi verso il pubblico, alle attività ludico-educative per i bambini o alcuni **progetti paralleli alle funzioni classiche del museo**, come ad esempio, dai casi studio analizzati, la gestione di orti interni.

- **Università**: si tratta di luoghi estremamente in sintonia con i musei, **generatori di cultura ed innovazione, generalmente portati alla sperimentazione**, al loro interno i progetti in collaborazione con il museo possono essere portati avanti da diversi soggetti: studenti, dottorandi, ricercatori e professori. Le università si dimostrano *stakeholders* generalmente disponibili e propositivi proprio per la possibilità di traslare le loro ricerche accademiche su un piano reale e professionale.

- **Altri musei**: spesso si intraprendono *partnership* con altre istituzioni museali. **Le collaborazioni possono essere legate a scambi di reperti o opere, mostre itineranti, programmi espositivi.**

Un tipo di relazione, come già è stato evidenziato, promosso nella realizzazione di rapporti utili alla creazione di sistemi museali che seguano il cambiamento sostenibile riguarda la **messa in comune di risorse e competenze tra più musei.** È questa la strada per l'istituzione di reti museali, di reciproco aiuto nella **realizzazione di azioni altrimenti non attuabili da musei con minore disponibilità di risorse.** Il discorso può essere estremamente utile per realtà di piccole dimensioni, ma tale pratica, già attuata in molti casi, è vantaggiosa per tutte le tipologie.

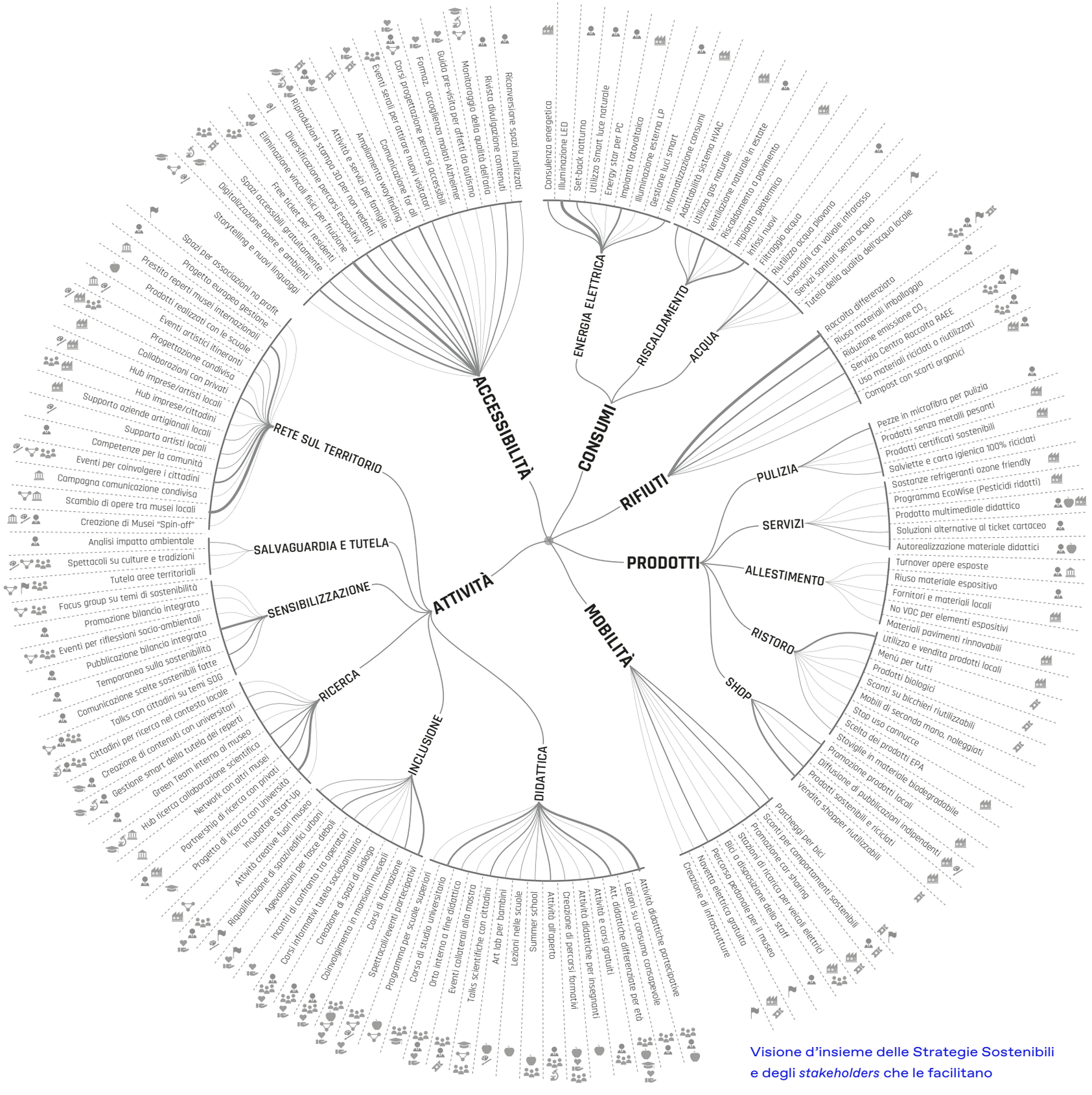
- **Artisti**: questi utenti sono estremamente legati a certe tipologie di musei, in particolare le gallerie d'arte contemporanea, in altri, l'artista, non viene quasi mai coinvolto in attività o eventi all'interno degli spazi museali. La collaborazione con questi *stakeholders*, creativi e soliti a **proporre riflessioni e nuovi punti di vista**, è preziosa per qualsiasi tipologia di museo in quanto offre un modo per mantenere dinamica la propria collezione, oltre a **dare valore al contesto artistico locale.**

- **Amministrazione locale**: è il soggetto in grado di poter attuare politiche ad ampio raggio facilitando la pianificazione di strategie unificate e condivise. Come viene dichiarato all'interno delle linee guida dell'ICOM, **le istituzioni museali e le amministrazioni locali dovrebbero condividere e coordinare le rispettive agende per ottimizzare i risultati delle proprie azioni.**

Scuole: sono *stakeholders* importanti per il museo, perchè oltre a garantire un'**affluenza costante** nei musei anche nei periodi di bassa affluenza, sono fondamentali per attivare le **attività didattiche e offerte formative, sia all'interno del museo che all'interno delle scuole stesse.** I musei inoltre sono in grado di garantire un'esperienza educativa di alternanza scuola lavoro, coinvolgendo gli studenti all'interno delle proprie strutture.

LEGENDA DEGLI STAKEHOLDERS

- AMMINISTRAZIONE LOCALI
- STAFF DEL MUSEO
- ARTISTI LOCALI
- UNIVERSITÀ
- ASSOCIAZIONI DI VOLONTARIATO
- ALTRI MUSEI
- ISTITUTI DI RICERCA
- VISITATORI
- SCUOLE
- AZIENDE LOCALI
- ASSOCIAZIONI LOCALI
- CITTADINI



Visione d'insieme delle Strategie Sostenibili e degli *stakeholders* che le facilitano

IL CONTESTO DEL MUSEO [3.3.7]

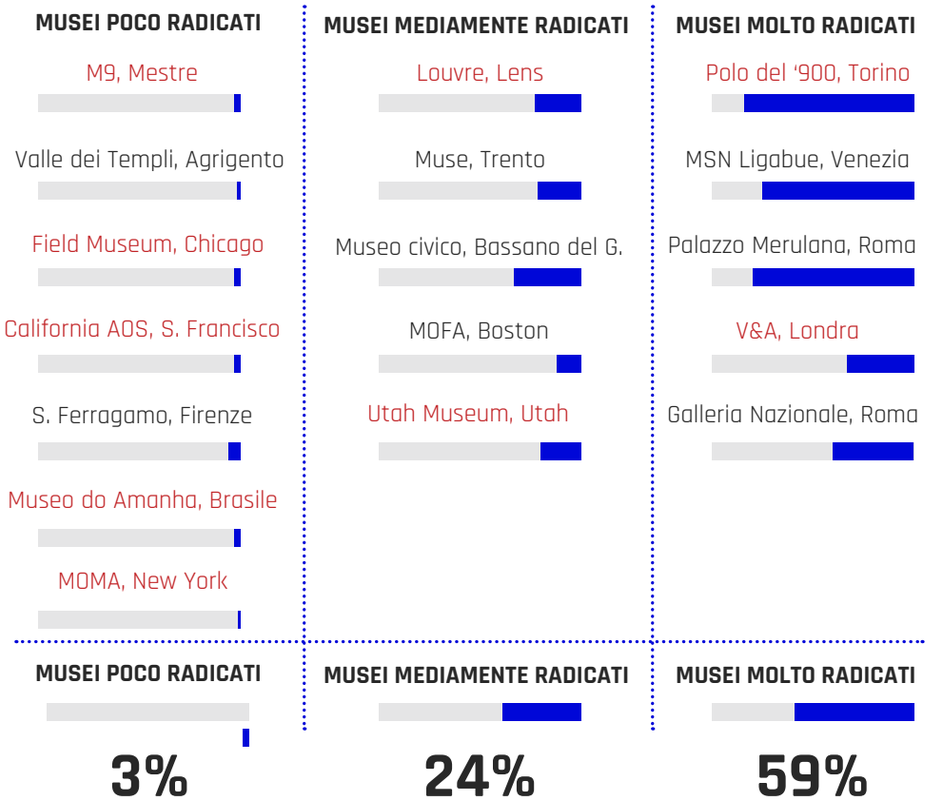
Dall'analisi svolta è stato possibile individuare tre *ranges* che definiscono il livello di radicamento del museo sul territorio:

- **poco radicato, fino al 10%**
- **mediamente radicato, tra l'11% e il 30%**
- **molto radicato, sopra il 31%**

Sul campione di musei analizzati è possibile notare come il **radicamento al territorio sia in prevalenza basso.**
Questo tipo di caratteristica non dipende, come si evince dai dati, dalla dimensione o dalla tipologia del museo, infatti **tra i pochi che presentano un radicamento alto si trovano musei estremamente variegati.**
Ciò che influisce su questa caratteristica è la **creazione di particolari attività volte al coinvolgimento dei pubblici locali**, che vedono dunque la partecipazione come elemento fondamentale all'instaurazione di un legame forte sul territorio.
È attraverso questa sfera d'azione che i musei possono iniziare una trasformazione sociale, ponendosi come punti di riferimento per l'ascolto e l'organizzazione cittadina.
Dai casi analizzati si scopre come **la progettazione di attività mirate a fasce ben definite di cittadini, la collaborazione creativa con giovani e studenti universitari e l'apertura di spazi interni del museo verso la città** per creare luoghi d'incontro quotidiano, siano strategie vantaggiose per il radicamento dell'istituzione all'interno della comunità.

A lato vengono illustrate le **percentuali ottenute dal rapporto dei visitatori totali del Museo e i cittadini che lo visitano.**
La generazione di questi valori viene definita tramite **questionari, analisi qualitative e quantitative** che i Musei svolgono sul propria pubblico.

Per i musei che non hanno svolto questo tipo di auto-analisi, abbiamo fatto delle **assumptions** che si basano sulla quantità di attività che il Museo svolge sul territorio e che hanno come target il cittadino.



Analisi del radicamento dei musei analizzati sui rispettivi territori.

ULTERIORI INFORMAZIONI CHE POSSONO EMERGERE [3.3.8]

Oltre alle informazioni scritte nei sottoparagrafi precedenti, **dal Modello si possono ricavare altre nozioni utili all'analisi dei Museo Sostenibili.**
Infatti, si possono **incrociare i differenti filtri** in modo da ottenere informazioni ancora più dettagliate sulle caratteristiche dei Musei Sostenibili, **oppure trovare altri filtri da applicare per far emergere ulteriori categorie e differenze,** ad esempio un'ulteriore catalogazione potrebbe essere definita dal budget del Museo.
Per la definizione del nostro Modello abbiamo preso in considerazione la dimensione del museo, data dal numero di visitatori annui, ma si potrebbe fare una divisione in base al capitale a disposizione per fare investimenti o in base alla natura giuridica dell'ente (ente totalmente pubblico, totalmente privato o ibrido).
Immaginando questo Modello in continua evoluzione, **saranno gli stessi addetti al lavoro museale a suggerire e creare nuove chiavi di lettura.**



Flusso di visitatori all'interno del museo.

NOTE CAPITOLO 3

[1] Curating Tomorrow, *«Museums and Sustainable Development Goals. A how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners.»*, 2017.

https://curatingtomorrow236646048.files.wordpress.com/2019/12/museums-and-the-sustainable-development-goals-2019.pdf

[2] Museum Association, *«Sustainability and museums Your chance to make a difference»,* 2008.

www.museumassociation.org/sustanability

[3] United Cities and Local Governments, *«Culture in the Sustainable Development Goals: a guide forlocal action»*, 2018.

https://www.uclg.org/sites/default/files/culture_in_the_sdgs.pdf

[4] Field Museum

< https://www.fieldmuseum.org/>

Consultato il 15/11/2019

[5] California Academy of Sciences in San Francisco, CA

<https://www.calacademy.org/>

Consultato il 15/11/2019

[6] Museum of Fine Arts, Boston

<https://www.mfa.org/>

Consultato il 15/11/2019

[7] Site officiel du musée du Louvre-Lens

<https://www.louvrelens.fr/>

Consultato il 13/11/2019

[8] M9 Museo del ‘900

<https://www.m9museum.it/>

Consultato il 13/11/2019

[9] Museo di Storia Naturale di Venezia

<https://msn.visitmuve.it/>

Consultato il 13/11/2019

[10] Fashion for Good Experience

<https://fashionforgood.com/>

Consultato il 15/11/2019

[11] Museo Civico di Bassano del Grappa

<http://www.museibassano.it/sedi/museo-civico>

Consultato il 15/11/2019

[12] Polo del 900

< https://www.polodel900.it>

Consultato il 20/11/2019

[13] Museo Salvatore Ferragamo

<https://www.ferragamo.com/museo/it/ita>

Consultato il 20/11/2019

[14] Museu do Amanhã

<https://museudoamanha.org.br/>

Consultato il 20/11/2019

[15] MUSE - Museo delle Scienze

<https://www.muse.it/it/Pagine/default.aspxHoboken, 2007>

Consultato il 20/11/2019

Capitolo 3 — Creazione del modello sostenibile

[16] La Fondazione Arnaud a Lens

<https://insideart.eu/201/nasce-la-fondazione-pierre-arnaud/>

Consultato il 20/11/2019

[17] Miller Burke, Rape Brianna, Reynolds Adriana, Rawlings Olivia, *«MoMA Social Media Evaluation»*, 2017.

https://seesuite.uga.edu/wp-content/uploads/2016/12/MoMA-FINAL-smaller-2.pdf

Consultato 13 dicembre 2019.

[18] Utah Museum of Fine Arts - Art Museum

https://umfa.utah.edu/?gclid=CjwKCAjwjLD4BRA

Consultato il 20/11/2019

[19] V&A · The World's Leading Museum Of Art And Design

<www.vam.ac.uk>

Consultato il 20/11/2019

[20] CoopCulture, *«Rapporto di Sostenibilità 2018»*, 2018.

https://www.coopculture.it/pdf/coopculture_rapporto_sostenibilita_2018.pdf

[21] Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea

<https://lagallerianazionale.com/>

Consultato il 9/12/2019

[22] Palazzo Merulana spazio per l'arte e la cultura a Roma

<https://www.palazzomerulana.it/>

Consultato il 9/12/2019

[23] Museo Ebraico di Venezia la mission e i tesori

<http://www.museoebraico.it/>

Consultato il 9/12/2019

[24] Parco Archeologico della Valle dei Templi, Agrigento

https://www.parcovalledeitempli.it/

Consultato il 9/12/2019

[25] Parco Archeologico di Pompei

>http://pompeiisites.org/>

Consultato il 15/12/2019

Capitolo 3 — Creazione del modello sostenibile

CAPITOLO 4

VALIDAZIONE DEL MODELLO SUL CASO STUDIO MUSEO EGIZIO DI TORINO

In questo capitolo vedremo applicata la metodologia di analisi del Design Sistemico e il Modello che abbiamo definito nei capitoli precedenti, sul Museo delle Antichità Egizie di Torino, più noto con il nome Museo Egizio di Torino

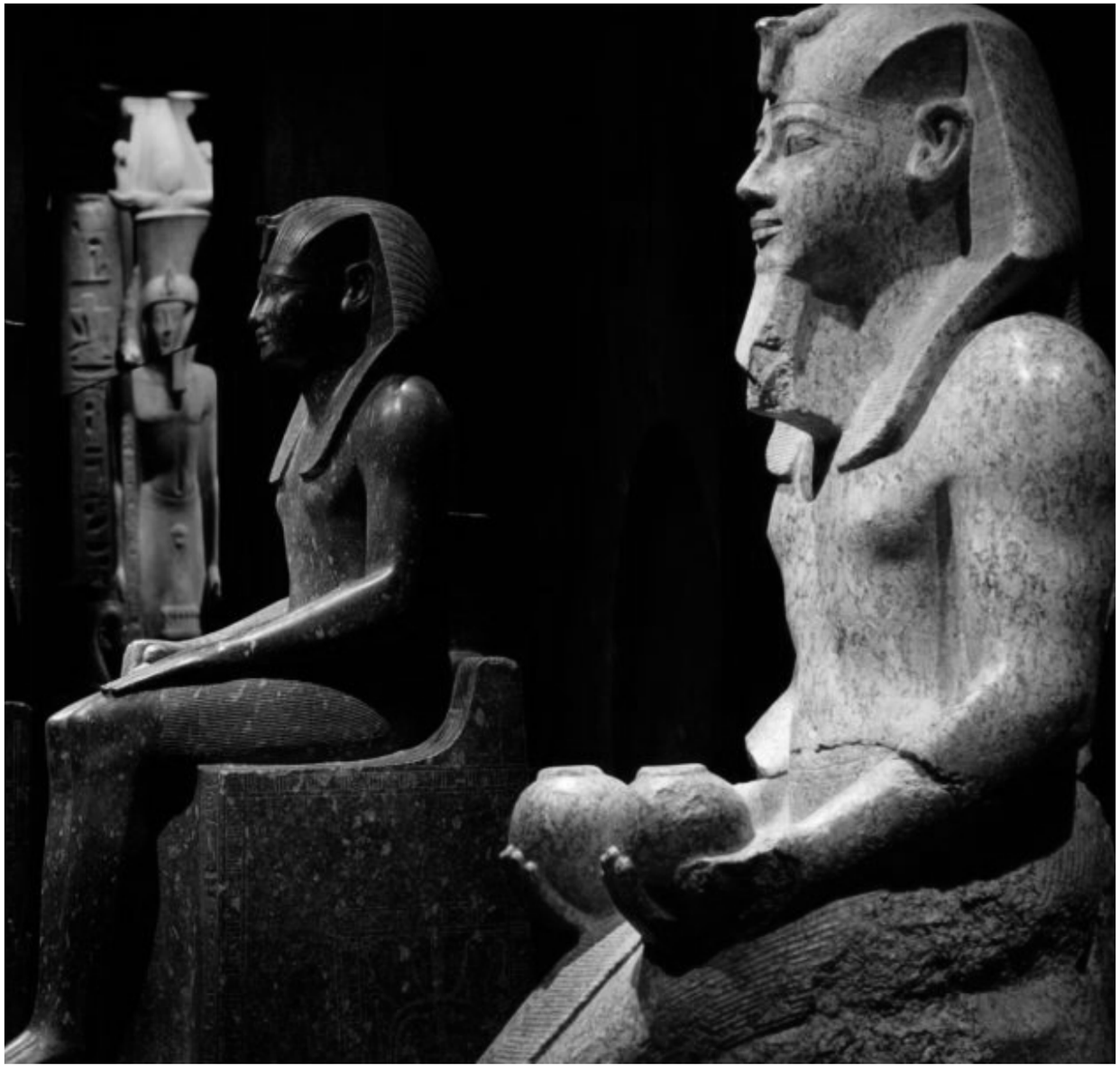
Step 4 — Utilizzo modello

[4.1]

METODOLOGIA PER ANALISI DEL MUSEO EGIZIO

La metodologia applicata per questa analisi è quella del Design Sistemico, la quale prevede il **rilievo olistico** sul Museo Egizio, i suoi flussi di persone, di energia e di materia, l'analisi del territorio torinese e del suo centro storico. Abbiamo scelto questo tipo di analisi per **comprendere a pieno il complesso sistema del Museo.**
Inoltre dal Manifesto sappiamo che un Museo Sostenibile è un'Istituzione attiva nella società di cui fa parte e genera azioni che valorizzano il suo territorio. **L'approccio sistemico è la base per la creazione di una rete relazionale che produce miglioramento del benessere degli individui e attiva flussi economici tra i vari attori del sistema con benefici diretti sull'ambiente.**

Dobbiamo però trasporre l'approccio sistemico, definito per modelli produttivi, verso dei **sistemi culturali**, come il Museo Egizio, dove non viene trasformata materia prima bensì viene **diffusa cultura materiale di una civiltà antica, senza generare scarti di produzione.**
Possiamo trasporre flussi di persone ai flussi di materia in quanto le prime sono l'elemento chiave per l'essere di un museo. Non possiamo effettuare tale trasposizione con le opere del museo. Queste le tratteremo come *assets* inestimabili.



Esempi di opere esposte nel Museo Egizio di Torino

Abbiamo quindi deciso di considerare i prodotti acquistati dagli uffici tecnici dell'ente, aggiungendo in analisi il **flusso di persone che visitano il Museo e quelle dei turisti e dei cittadini che non lo visitano, domandandoci il perché.**

Analizzeremo il **contesto territoriale in modo da identificare come attrarre nuovi visitatori**, garantendo la cura e la tutela dell'Istituzione e dei suoi contenuti. Considereremo anche il **flusso economico generato dal Museo e il suo indotto nel territorio.**

Si approfondirà lo studio delle relazioni dell'Istituzione in modo da capire le attività che sta svolgendo e **come gestisce le risorse in entrata e in uscita.** Le risorse che prendiamo in considerazione sono l'energia, la materia, le informazioni e le persone.

Questa analisi verrà incrociata con l'individuazione delle strategie sostenibile già attuate dal Museo, in modo da inserirle nel Modelle e far emergere criticità e punti di forza, dalle quali, successivamente, generare le linee guida delle progettualità che renderebbero il Museo Egizio un Museo Sostenibile.

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino



4.1 — Metodologia per analisi del Museo Egizio

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

[4.2]

RILIEVO OLISTICO

Nei paragrafi a seguire affronteremo la parte di analisi riguardante il rilievo olistico.
Approfondiremo i **flussi del Museo Egizio** e del suo contesto così da stilare il **Sistema museale.**
Abbiamo scelto di analizzare il centro della Città Metropolitana di Torino in quanto luogo principale dove si svolge l'attività turistica della città e zona dove si trova il Museo Egizio.

ANALISI DEL MUSEO EGIZIO [4.2.1]

Dai documenti disponibili sul sito del Museo Egizio di Torino, possiamo conoscere la storia dell'istituzione e stilarne un chiaro profilo. Capiamo subito che essa è fortemente impegnata a rendere la propria amministrazione trasparente.
Infatti dal sito *https://museoegizio.it/* è possibile connettersi alla cartella Google Drive dove sono disponibili vari documenti sulla gestione del Museo, come il **Codice Etico del Museo**, gli **Schemi di Bilancio** dei vari anni compresi i **Bilanci di Sostenibilità**, l'**Impatto Economico sul Territorio** ed il **Piano di Prevenzione della Corruzione.**[1]
Di seguito scriviamo un breve racconto della **storia dell'Istituzione**, della sua fondazione, dei vari restauri e implementazioni, descrivendo i suoi spazi ed i servizi che offre.[2]

Il Museo Egizio, **fondato nel 1824** dal Re Carlo Felice di Savoia, è il più antico museo dedicato alla civiltà faraonica e **vanta la seconda più grande collezione di antichità egizie al mondo e la più importante al di fuori dell'Egitto.** Il Museo è stato di proprietà pubblica fino al 2004, anno in cui viene costituita la Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, **ente senza scopo di lucro con autonomia decisionale e di bilancio. I soci fondatori** sono il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, la Regione Piemonte, la Provincia di Torino, la Città di Torino, Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT.
Il Museo Egizio rappresenta il primo caso italiano di partecipazione di soggetti privati alla gestione di un patrimonio culturale pubblico e, ancora oggi, la Fondazione gode degli apporti patrimoniali ed economici dei suoi fondatori.

È situato al centro della città, all'incrocio tra Via Accademie delle Scienze e Via Principe Amedeo. La sua sede è nello storico palazzo denominato "Collegio dei Nobili", costruito su disegno di Michelangelo Garove dal 1679, in cui furono esposte le prime antichità appartenenti alla civiltà egizia, della collezione Drovetti, acquistate dal Re Carlo Felice. Oltre alle antichità egiziane, erano presenti anche reperti romani, pre-romani e preistorici, insieme ad una sezione di storia naturale. **Il Museo venne aperto al pubblico nel 1832.**

La collezione del Museo viene incrementata con la più famosa delle spedizioni archeologiche del nostro paese in Egitto, la *M.A.I.* (*Missione Archeologica Italiana*) condotta dall'archeologo Ernesto Schiaparelli tra il 1903 e il 1937.
Il Museo nel corso della sua storia ha subito numerose restaurazioni ed implementazioni. Le più importanti sono tre; la prima avvenuta nel 1924, quando, per la visita ufficiale del Re Vittorio Emanuele III di Savoia e per mancanza di spazio, Schiaparelli ristrutturò la nuova ala del Museo, nella quale espose reperti provenienti da *Assiut* e *Gebelein*; la seconda avvenuta il 4 settembre 1970, quando fu



Collegio dei Nobili, Torino

ricomposto il tempietto di *Ellesiya*, donato dal Governo Egiziano in riconoscimento dell'aiuto italiano nel salvataggio dei templi nubiani minacciati dalle acque della diga di *Assuan*. Per il trasferimento a Torino la struttura fu tagliata in 66 blocchi;
l'ultima ristrutturazione avvenuta nel 2015 ha radicalmente rifunzionalizzato gli spazi, l'intero percorso museale, articolato su cinque piani espositivi e le dotazioni impiantistiche.

L'edificio dove ha sede il Museo oggi ospita, oltre gli spazi dedicati alle opere, agli uffici, al bar, allo shop e alle conferenze, un locale destinato all'associazione Zerosei, dove nei weekend il Museo garantisce **al costo di 5€ un servizio dedicato ai bambini** e, infine, la **Biblioteca Silvio Curto**, nata con il Museo nel 1824, contenente importanti opere sulla civiltà egizia.

Oggi la biblioteca è ad **accesso libero** e costituisce principalmente un supporto all'attività di ricerca scientifica del Museo Egizio. Non è possibile ottenere un prestito esterno dei volumi consultabili ma è possibile ottenere riproduzione dei documenti sia in formato cartaceo, che in digitale.
I numeri della biblioteca sono considerevoli, all'interno infatti vi sono conservati:

- 8500 monografie
- 2100 volumi di periodici
- 24 titoli di periodici in abbonamento ancora attivi
- 171 opuscoli
- 185 tesi di laurea
- Biblioteca Botti (500 volumi tra monografie e periodici).[3]

Dal 2012 **il Presidente della fondazione è la Dott.ssa Evelina Christillin** e, nel 2015 è stato nominato il nuovo **Direttore del Museo, l'egittologo Christian Greco**, il più giovane direttore di un Museo importante. Alla direzione del Museo Egizio ha sviluppato **importanti collaborazioni internazionali** con musei, Università ed istituti di ricerca di tutto il mondo poiché la grande quantità di materiale

che necessita di essere studiato, capito e pubblicato richiede l'impegno di gruppi di lavoro internazionali ed eterogenei.
Il dovere primario di un museo è, come abbiamo detto nel primo capitolo, quello di preservare il proprio patrimonio per le generazioni future. La conservazione implica lo studio, la comprensione e il miglioramento della conservazione attiva e passiva, ma anche la sua comunicazione.
Greco pone la cura dei reperti come azione chiave nello sviluppo del Museo Egizio, contemporaneamente **apre l'istituzione a tutti**, erogando promozioni per rendere gratuita la visita o portando i contenuti della collezione fuori dal Museo, in quei luoghi dove gli ospiti non possono uscire e recarsi in Via dell'Accademia delle Scienze come il carcere di Torino o gli ospedali.

Un'altra funzione imprescindibile del Museo e che il Direttore vuole incrementare è l'**azione di ricerca**.
Un egittologo come lui sa bene che anche i reperti depositati più recentemente nella stratigrafia archeologica sono manifestazioni culturali e, in quanto tali, sono ugualmente soggetto di studio. Le connessioni e le relazioni tra la contemporaneità e i reperti antichi vanno quindi oltre le reciproche differenze. Il grado in cui

Superficie complessiva
12.000 mq

Superficie espositiva
4.500 mq

Lunghezza percorso
2,5 km

Magazzini
600 mq

Uffici
1.000 mq

Servizi igienici
18

Aule didattiche
4

Museum shop
1

Area ristoro
1

uomini e oggetti sono correlati fra loro in parte si determina con la lunghezza della loro connessione; tuttavia, spesso sono implicati collegamenti invisibili. **Il compito doveroso di un museo, in quanto centro culturale e di ricerca, è di rendere visibili questi collegamenti, per comunicare il valore delle sue collezioni e quindi di creare uno scenario culturale sostenibile.**
In varie interviste, Greco evidenzia l'importanza di "portare" studenti universitari all'interno del Museo, proprio per **indagare e scoprire nuovi linguaggi allo scopo di comunicare i contenuti dell'Istituzione**, oltre ad investigare, da diversi punti di vista, le informazioni contenute nelle opere esposte.[4] Condurre la ricerca sulla metastoria delle collezioni, così come dare importanza alla ricezione dell' "antico", sono strumenti fondamentali per raggiungere questo obiettivo; nondimeno, è doveroso prestare speciale attenzione nel **trovare diversi e coinvolgenti modi di comunicare al pubblico i risultati scientifici.**

Proprio al fine di fare ricerca, **il Museo ha investito in numerose spedizione in Egitto**, al fine di scavare e portare alla luce nuovi reperti, quindi nuove informazioni, sulla cultura materiale della civiltà antica. Tutt'oggi, il Museo ha attiva una campagna di scavo a *Saqqara*, iniziata il 25 Marzo 2018.[5] Si tratta di una missione congiunta del Museo Egizio e del *Rijksmuseum di Leiden* e comprende campagne nella necropoli del Nuovo Regno, a nord della Tomba di *Maya e Merit*, dove, nel 2017, sono state ritrovate due piccole cappelle di Età *Ramesside*. **Il Direttore pubblica gli aggiornamenti dei lavori archeologici sul campo ogni venerdì attraverso "I diari di scavo".**[6]

Le ricerche scientifiche, poi, sono una parte sempre più importante del programma dei musei archeologici ed egittologici. Questo ha portato ad una sempre **maggiore comprensione delle collezioni**, fornendo ogni volta nuove informazioni utili per la loro conservazione.
Molte delle nuove scoperte egittologiche sono il risultato di progetti nati dalla **collaborazione tra egittologi e scienziati.** L'archeometria, ad esempio, dà un'immagine differente ma complementare degli oggetti, attraverso la caratterizzazione e la ricostruzione della storia dell'oggetto, analizzandone le tracce naturali e artificiali che ha accumulato nel tempo.
Dopo un focus sulla storia del Museo, del suo edificio e dopo aver analizzato le attività più importanti del Museo, supportate dalla guida del Direttore e del Presidente, **abbiamo osservato i contenuti, le opere della collezione.**
Non trattiamo questa fase di ricerca con le competenze né di storici, né tantomeno di archeologi o egittologi.
Ci limitiamo ad osservare le opere, la loro storia, le informazioni che vogliono trasmettere e l'ambiente che permette il loro corretto mantenimento.
Le opere della mostra permanente, appartengono all'epoca che va dal 4.000 a.C. fino al 700 d.C., ovvero da dal paleolitico fino all'epoca copta, vale a dire l'epoca dei cristiani egiziani nativi e testimoniano la cultura materiale delle civiltà che si sono susseguite in quegli anni.

La collezione di antichità egiziane del Museo Egizio comprende circa **40.000 reperti**, di cui la gran parte proviene dall'acquisto della collezione di Bernardino Drovetti nel 1824 e dagli scavi condotti da Ernesto Schiaparelli in Egitto dal 1903 al 1920.
La collezione si compone di sculture, statuette, elementi e decorazioni di architettura, sarcofagi, vasi, oggetti quotidiani, mummie, oggetti religiosi e votivi, armi, giochi, arredi, abiti ed oggetti in tessuto e papiri.

Reperti totali
40.000
Reperti esposti
12.000
di cui **8.000**
nella Galleria della
Cultura Materiale
Manoscritti di papiri
700
Frammenti di papiri
17.000
Sarcofagi
170
Mummie umane
120
Mummie animali
150
Statue di grandi dimensioni
40
di cui **23**
di Sekhmet

5 piani

4.2.1 — Analisi del Museo Egizio

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

Il fascino del museo risiede anche nella **varietà dei reperti esposti**; dai resti umani avvolti in teli di lino risalenti alla *V* dinastia, al sarcofago antropoide di *Butehamon*, dal cofanetto da toeletta di *Merit*, contenente tutti gli unguenti utilizzati in vita e conservati in diversi recipienti, ai vasi canopi di *Wah-ib-ra* usati per conservare gli organi interni. Tra gli oggetti esposti spiccano per la loro importanza:

Il Tempio Rupestre di Ellesiya, fatto costruire dal Faraone *Thutmose III* e di cui abbiamo parlato in precedenza.;
Le statue delle dee *Iside e Sekhmet* e quella di *Ramesse II*;

Il Papiro delle miniere d'oro, la mappa delle miniere della zona nel nord-est del Sudan, sede dell'antico insediamento urbano di *Berenice Pancrisia*;

Il Papiro del Libro dei Morti di Kha, ritrovato perfettamente conservato nella sua tomba, è uno dei papiri più importanti del Museo Egizio. Il testo, diviso in 33 capitoli, doveva guidare il suo proprietario nel viaggio attraverso l'Oltretomba, ricordandogli le formule da recitare per superare gli ostacoli tra lui e la vita eterna.

La tomba intatta di Kha e Merit, risalente alla XVIII dinastia in cui furono sepolti l'architetto *Kha* e sua moglie *Merit* con il corredo funerario e che fu ritrovata da Ernesto Schiaparelli;
I rilievi di *Djoser*, faraone della III dinastia Egiziana.[7]

Nei prossimi sottoparagrafi approfondiremo, seguendo la metodologia del Design Sistemico i servizi e le attività che l'Istituzione ha attivato per i suoi visitatori.

TORINO E IL SUO CENTRO STORICO [4.2.2][8]

Il contesto del Museo Egizio è il **Centro storico di Torino**, l'area della città più ricca di edifici e monumenti delimitata a nord da corso Regina Margherita, con il quartiere Aurora, e corso San Maurizio, con il quartiere Vanchiglia; a ovest da corso Inghilterra, con il quartiere Cit Turin, e corso Principe Oddone, con il quartiere San Donato; a sud da corso Vittorio Emanuele II, con i quartieri San Salvario e Crocetta; a est dal fiume Po, con il quartiere Borgo Po, **per un totale di 3,78 km².** Questa area insieme al quartiere Crocetta rientra nella Circoscrizione 1.
Si tratta di una zona ad alta camminabilità, soprattutto per quanto riguarda l'area più interna, racchiusa tra piazza Statuto, piazza Carlo Felice, piazza Vittorio e piazza Castello.

Dalla fine degli anni '90 il Centro storico cambia radicalmente la sua fisionomia.
Con l'istituzione del Museo Nazionale del Cinema negli spazi della Mole Antonelliana, avvenuto nel 2000, **la Città di Torino propone una radicale pedonalizzazione di Piazza San Carlo, Piazza Vittorio e di Piazza Castello.**
La trasformazione di queste piazze, comprese in quella che viene chia-



Piazza San Carlo, Torino

mata **Area Musei**, è stata una delle strategie con cui la città intendeva tornare a competere sul territorio internazionale con una nuova immagine urbana, considerando la concomitanza dei Giochi Olimpici del 2006, periodo in cui tutti i progetti sono stati conclusi.
Dalla pedonalizzazione ne è derivato un chiaro aumento della **presenza cittadina**, i cui luoghi di incontro e concentrazione ormai consolidati sono esattamente le **piazze riqualificate**, grazie anche alla **creazione di percorsi pedonali** di collegamento che hanno portato ad una camminabilità estesa su tutto il centro città, presentandosi ora come un **museo "a cielo aperto".**
In questa area sono presenti tutti i principali musei della città: Palazzo Madama e Palazzo Reale in piazza Castello, il Museo d'Arte Orientale (MAO), in via San Domenico (zona del Quadrilatero Romano), il Museo Nazionale del Cinema, in via Montebello (zona di Piazza Vittorio) ed il Museo Nazionale del Risorgimento italiano, in piazza Carlo Alberto, ospitato in uno degli edifici più importanti di Torino, Palazzo Carignano, in estrema prossimità al Museo Egizio. In questa zona vi è un'elevata presenza di edifici di importanza storica considerando il prestigio di piazza Carignano, che oltre all'omonimo palazzo ospita il

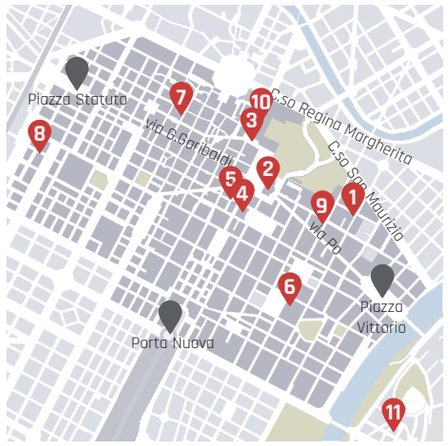


Il centro storico di Torino

Teatro Carignano e l'adiacente Ristorante Del Cambio, associato alla figura del politico Camillo Benso Conte di Cavour.
Questa ricchezza di punti di interesse storico e turistico sviluppata in 1 km² porta ad un **affollamento e presenza cittadina rilevante**, considerato anche la conformità degli spazi pensati per la pausa e l'incontro, attrezzati di panchine, gradoni (un invito ad una sosta informale) e spazi verdi.

Grazie all'assenza del traffico automobilistico ed alla riqualificazione delle aree pubbliche, la zona è diventata **prevalentemente commerciale**, con negozi di grandi marchi e multinazionali, e residenziale, acquisendo maggior valore e richiesta.
Il Museo Egizio in particolare si trova tra due grandi vie commerciali, via Roma e via Lagrange, esattamente inserito, dunque, nell'**ampio flusso turistico e locale dei fine settimana e dei giorni festivi.**

Allargando l'analisi all'intero centro storico si deve considerare l'**elevata presenza delle istituzioni legate all'istruzione** come le scuole per l'infanzia, quelle elementari di primo e secondo grado e quelle superiori, per **un totale di circa trenta istituti.** Data la prossimità al centro cittadino e quindi all'offerta culturale, per tutti questi



I musei del centro storico di Torino

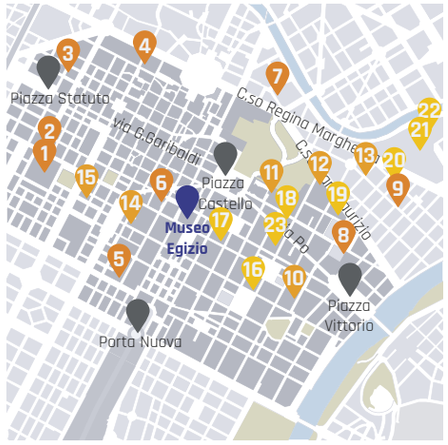
1. Museo Nazionale del Cinema
2. Palazzo Madama
3. Museo delle Antichità di Torino
4. Muse Nazionale del Risorgimento
5. Palazzo Carignano
6. Museo di Scienze Naturali
7. MAO Museo di Arte Orientale
8. Museo Civico Pietro Micca
9. Museo RAI
10. Museo Diocesano di Torino
11. Museo della Montagna CAI

soggetti è estremamente **semplice strutturare gite nei diversi siti di interesse didattico, che vedono infatti un evidente aumento di flusso di visite nel periodo invernale e primaverile, un aumento riscontrato anche negli ingressi del Museo Egizio che risulta essere tra le prime mete torinesi durante le gite scolastiche.**
Si contano inoltre le **sedi dell'Università di Torino:**
- Dipartimento Filosofia e Scienze dell'Educazione (Palazzo Nuovo);
- Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere e Culture Moderne (Cavallerizza Reale);
- Dipartimento di Matematica (Via Carlo Alberto);
- Dipartimento Scienze delle Vita e Biologia dei Sistemi (Via Accademia Albertina);
- Scuola di Scienze Giuridiche, Politiche ed Economico-Sociali (Campus Einaudi).

A seguito di più **sopralluoghi**, svolti in giorni feriali e festivi per un'accuratezza dei risultati, si può affermare che **la tipologia di utenza cambia a seconda del momento della giornata e del periodo settimanale e stagionale.**
Nei giorni lavorativi in mattinata è presente un numero discreto di persone, principalmente chi si reca a lavoro e chi svolge alcune commissioni, spostandosi nelle zone in cui sono presenti attività commerciali di beni di prima necessità, come alimentari e farmacie, quindi nelle vie adiacenti a via Roma (presa nell'analisi come fulcro dell'area commerciale).
Nella pausa pranzo i locali della zona vengono popolati prevalentemente da persone che lavorano nei dintorni, vi è poi un lasso di tempo, che dura fino all'orario di uscita delle scuole, in cui il centro è praticamente deserto.
Dopodichè nel pomeriggio inoltrato le vie si ripopolano, inizialmente da studenti appena usciti da scuola che si soffermano lungo le principali vie commerciali come via Roma, via Po e via Garibaldi. Da questo orario fino a sera si aggrega un'utenza di fascia d'età più variegata, dai 25 ai 65 anni chi esce da lavoro e svolge alcune commissioni in zona o si sofferma per svago, fino ad arrivare ad un orario che precede la cena dove la fascia *under* 20 mediamente scompare per

lasciare posto ad un'utenza tra i 20 e i 40 anni. Vi è poi l'orario serale che vede un netto spopolamento dell'area tra Piazza Statuto e Piazza Castello ed un conseguente affollamento nella zona verso piazza Vittorio e quartiere Vanchiglia, con fascia d'età variegata tra i 20 e i 30 anni.

Come già anticipato, l'area del centro storico è ad estrema camminabilità a seguito di un progetto sistematico di trasformazione di vie e piazze storiche. In aggiunta la conformità a tale condizione è dovuta anche alla presenza strategica delle stazioni ferroviarie e metropolitane di Porta Nuova, verso sud, e Porta Susa, verso est, ad una distanza media di 1,5 km da piazza Castello, una passeggiata di 20 minuti.
In tutto il centro è in vigore la ZTL (Zona a Traffico Limitata) Centrale che vieta la circolazione di veicoli non autorizzati in determinate fasce orarie, in particolar modo dalle 7.30 alle 10.30 nei giorni lavorativi, ma presenta ulteriori vincoli in determinate zone al suo interno:
attraverso la ZTL Area Romana vieta la circolazione notturna fino alle 7.30 del mattino successivo;
con la ZTL Pedonale rende inaccessibile agli autoveicoli non autorizzati intere aree per tutto il giorno.

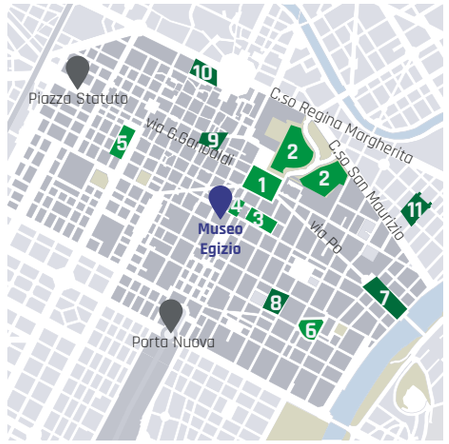


Enti di Istruzione nel centro di Torino

Scuole primarie
1 - 9
Scuole superiori
10 - 15
Università
16. Dip. Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi
17. Dip. di Matematica
18. Dip. di Lingue e Letterature Straniere e Culture Moderne
19. Dip. di Filosofia e Scienze dell'Educazione
20. Università degli Studi di Torino
21. Scuola di Scienze Giuridiche, Politiche ed Economico-Sociali
22. Campus Luigi Einaudi
23. Accademia Albertina

Per quanto riguarda il trasporto pubblico, la città tutta, escluse le zone più periferiche che presentano comprensibili rallentamenti, risulta ben servita ed efficiente nella gestione generale, richiedendo pochi minuti di attesa e passaggio di bus e tram frequenti.
Il centro in particolare c'è un intenso flusso di mezzi pubblici. Alla stazione Porta Nuova si incrociano la maggior parte delle linee più lunghe e con percorsi periferici, permettendo quindi un semplice collegamento da "fuori a dentro"; sul percorso che collega piazza Vittorio, Piazza Castello e Porta Susa si concentra il passaggio delle linee che attraversano il Centro (non storico): la Circoscrizione 1, 2 e 3.
La diramazione delle linee e dei percorsi pedonali insieme rendono interamente percorribile un'area di circa 5 km², prendendo come estremi la stazione di Porta Susa e piazza Vittorio (est-ovest), la stazione di Porta Nuova e il Quartiere Vanchiglia (nord-sud).
Inoltre considerate le difficoltà di circolazione nella zona ZTL il servizio GTT mette a disposizione due linee di autobus ad energia pulita chiamate Star 1 e Star 2 con le quali è possibile girare attraversare l'area ed avvicinarsi comodamente al centro.

Per quanto riguarda la mobilità leggera, non è presente un unico e completo percorso ciclabile, estremamente difficoltoso da realizzare considerata la conformazione delle vie cittadine, tuttavia solo alcuni tratti ricavati a lato della carreggiata e sottratta ad essa. La circolazione in bicicletta è dunque non molto agevole, ma nonostante ciò, grazie ad uno spirito di adattamento e alle tendenze attuali vi è comunque un utilizzo diffuso del mezzo.
Vengono inoltre sfruttati i servizi di bike sharing, car sharing e moto sharing.
Ad esempio, *ToBike* offre quattro stazioni nell'area in analisi: in via Giuseppe Verdi (zona Mole Antonelliana), in viale dei Partigiani (zona Giardini Reali), in piazza Vincenzo Arbarello ed in piazza Statuto.
Oltre alle bici del servizio *ToBike*, nel centro di Torino sono presenti anche le bici che "puoi lasciare dove vuoi" di aziende come *MoBike* e *Helbiz*, i monopattini di tre diverse aziende, gli scooter elettrici *MiMoto* e le auto dei più comuni servizi di car sharing (*BlueTorino, Enjoy e Car2Go*).



Punti di aggregazione

Affollamento diurno

1. Piazza Castello
2. Giardini Reali
3. Piazza Carlo Alberto
4. Piazza Carignano
5. Piazza Vincenzo Arbarello
6. Piazza Cavour

Affollamento serale

7. Piazza Vittorio Veneto
8. Piazza Valdo Fusi
9. Largo IV Marzo
10. Piazza Emanuele Filiberto
11. Piazza Santa Giulia

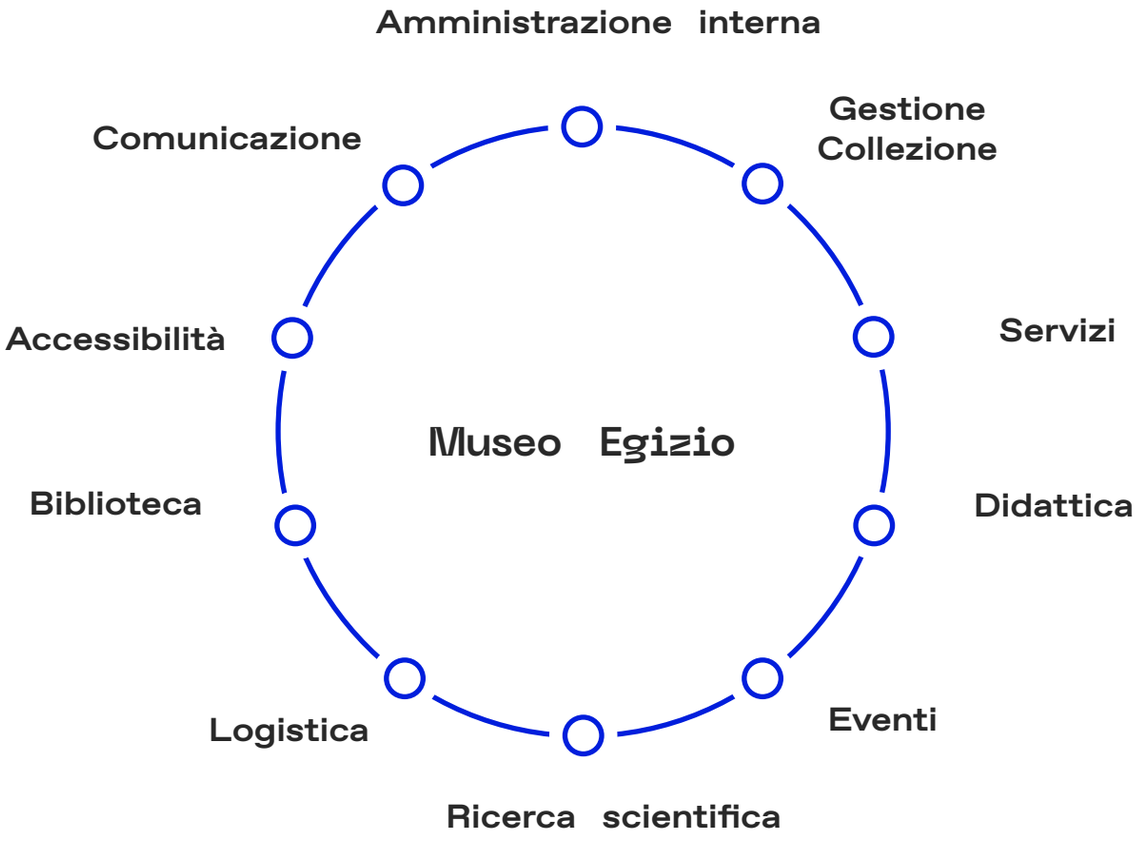


Tram della linea 7, Torino

[4.3]

ANALISI ATTIVITÀ

Il Museo è stato di gestione pubblica fino al 2004, anno in cui il Ministero dei Beni e delle Attività culturali costituisce insieme ad altri soci fondatori, la fondazione Museo delle antichità Egizie di Torino, ente senza scopo di lucro con autonomia decisionale e di bilancio, comprensivo del suo patrimonio mobile e immobile. La Fondazione è quindi responsabile della gestione di un patrimonio composto da un complesso immobiliare (cd. Collegio dei Nobili) esteso per circa 10.000 m² e La collezione del Museo Egizio, che vanta circa 40.000 reperti, **attualmente conservati in due differenti ambienti: le sale espositive ed i depositi. Le sale espositive raccolgono al loro interno circa 15.000 reperti**, comprese le ampie gallerie della Cultura Materiale, dove i vari reperti sono raccolti e completamente visibili al pubblico. Con la nomina del nuovo direttore Dr. Christian Greco, a partire dal 1° Aprile 2015, giorno dell'inaugurazione del Nuovo Museo dopo la ristrutturazione, è iniziato il percorso di sviluppo del Museo Egizio come istituzione influente e solida, capace di imporsi come riferimento per l'ambito archeologico ed egittologico, un centro di ricerca e formazione con lo scopo di raggiungere eccellenti traguardi dal punto di vista gestionale.



Schema delle attività del Museo Egizio di Torino

OVERALL ANALYSIS DEL SISTEMA MUSEO EGIZIO [4.3.1][9]

Gestione collezione

Dato il gran numero di reperti che compone la collezione, vi è la necessità di eseguire una costante **attività di monitoraggio** per valutare l**e condizioni conservative dei reperti**, che consiste nella **redazione delle schede di conservazione del reperto e dove necessario pianificare degli interventi di restauro.** Oltre al monitoraggio dei reperti viene effettuato un **controllo costante degli ambienti** in termini di temperatura, esposizione alla luce e umidità, in modo da poter garantire uno stato di conservazione ottimale dei reperti. Queste schede vengono raccolte all'interno di un *database* che contiene tutte le informazioni dei reperti del Museo, si tratta di uno dei sistemi più innovativi di conservazione preventiva di reparti in ambito museale ed è **affidato alla società Croma s.r.l..** Sono condotte **attività di analisi e restauro dei reperti,** sempre volte a garantire uno stato ottimale di conservazione dei manufatti, e nel corso del **2018 ha visto il restauro di 130 reperti.** 14 sono i progetti nel corso dell'anno che hanno visto l'analisi di oltre 300 reperti e hanno permesso di approfondire le conoscenze in merito alla tecnica



Sarcofago appartenente alla collezione del Museo Egizio di Torino

4.3.1 — Overall analysis del sistema Museo Egizio

esecutiva e ai fenomeni di degrado dei manufatti oggetto di studi.

Mostre

La **mostra permanente** si snoda attraverso **quattro piani espositivi che accolgono circa 14.000 oggetti**, di cui 4.000 sono esposti secondo un criterio cronologico in 15 sale e i restanti 10.200 sono esposti all'interno delle Gallerie della Cultura materiale, aree museali in cui sono visibili oggetti precedentemente collocati nei depositi del museo.

Dal 2016 **all'ultimo piano dell'edificio hanno sede le mostre temporanee** a cura di importanti istituzioni Italiane, che sviluppano progetti scientifici *ad hoc* in grado di offrire al visitatore una nuova prospettiva sulla collezione, spunti di riflessione, anche di attualità, e nuove chiavi di lettura, favorendo in questo modo la fruizione dei contenuti.

Nel 2018 le **mostre itineranti** hanno visto un notevole sviluppo, con l'apertura della mostra *Queens of Egypt* presso il *Pointe-à-Callière Museum* di Montreal e di cinque tappe in Cina della mostra *Egypt. House of eternity*, per un totale di circa 1.720.650 persone che ha potuto vedere i reperti del Museo Egizio all'estero. Lo sviluppo scientifico delle mostre è curato dai ricercatori del Museo Egizio e declinato di volta in volta sulla base delle esigenze espresse dal museo.

L'attività di **prestito dei reperti** contribuisce alla politica di sviluppo dell'attrattività della collezione, garantendone la tutela e favorendone la valorizzazione e la sua accessibilità.

Ricerca scientifica

La ricerca viene svolta su tre campi diversi, sono in realtà dipendenti e connessi l'uno all'altro, ed è compito dei ricercatori farli dialogare, in modo che le competenze acquisite in un campo diventino uno strumento imprescindibile per gli altri.
Al centro dell'attività di ricerca del Museo Egizio vi è lo **studio della collezione** che comprende sia approfondimenti specifici su singoli reperti o contesti (come ad esempio la tomba di *Kha*), sia progetti di interesse generale. È l'ambito che comprende i progetti che prevedono lo studio dei reperti e dei materiali presenti nel Museo effettuando indagini archeometriche e/o di restauro e monitoraggio conservativo. Accanto alla ricerca sulla collezione il Museo Egizio porta avanti il riordino, lo **studio e la digitalizzazione del materiale di archivio** (fotografie, lastre, documenti carta-

cei). Ne è un esempio il **progetto di digitalizzazione del materiale cartaceo custodito presso l'Archivio di Stato di Torino:** il lavoro prevede la scansione e il restauro digitale dei *file* acquisiti e una sua collocazione ordinata e tematica all'interno di precise cartelle digitali, per agevolarne la consultazione. Vi è poi la **ricerca archeologica** il cui fulcro è lo scavo del Museo Egizio a *Saqqara*, che dal 2018 ha visto inoltre la collaborazione del *3D Survey Group* del Politecnico di Milano, che ha messo a disposizione dello scavo il suo rivoluzionario metodo per creare modelli 3D e immagini 2D.

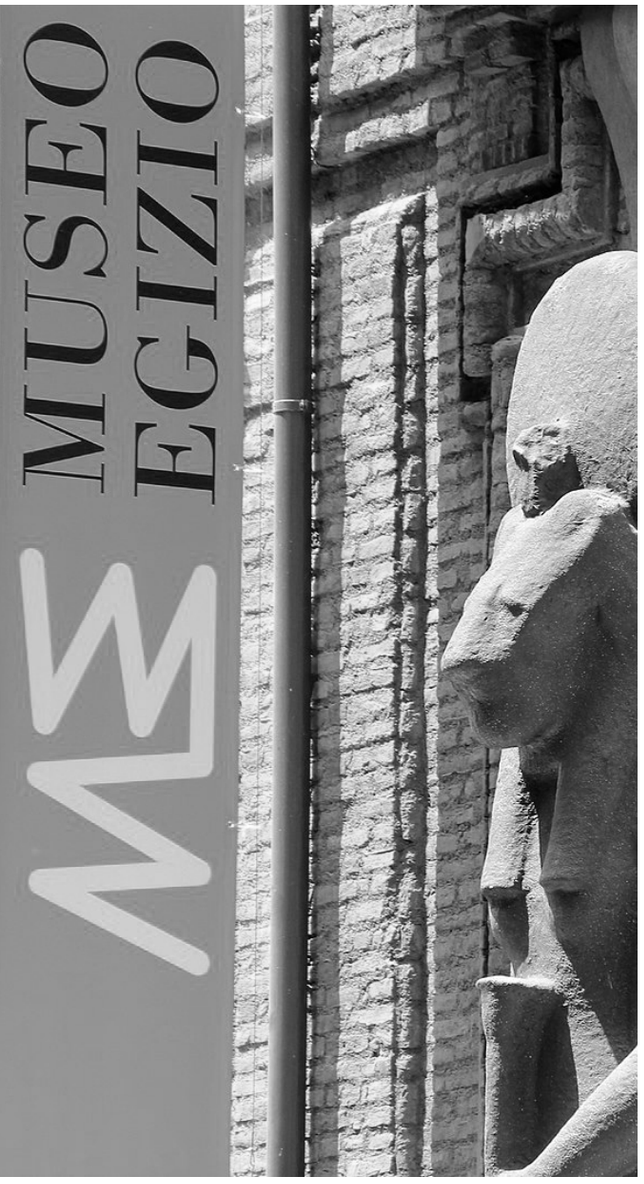
L'attività di ricerca è finalizzata anche alla **divulgazione** delle scoperte scientifiche attraverso delle pubblicazioni e si suddivide in due categorie: **la pubblicazioni scientifiche, destinate principalmente ad addetti ai lavori e pubblicazioni divulgative, rivolte a un lettore non specialista.**
Due sono i principali canali di diffusione delle **pubblicazioni scientifiche**: gli articoli in riviste di settore (principalmente di egittologia, ma non solo) e le monografie su specifici argomenti, oltre **La Rivista del Museo Egizio che è il periodico di carattere scientifico pubblicato dal Museo (RIME).**
Le **pubblicazioni divulgative** del Museo Egizio, vengono fatte in collaborazione con la *Casa Editrice Franco Cosimo Panini*, offrendo al pubblico una serie di approfondimenti sulla conoscenza delle sue collezioni (*Monografie, Atlanti, Sguardi, Libri fotografici*).
Inoltre la Fondazione del Museo Egizio organizza un ciclo di **incontri, conferenze e workshop** per la divulgazione, dove ricercatori ed esperti sono invitati ad esporre i risultati dei propri studi e progetti.



Il laboratorio di restauro all'interno del Museo Egizio

Comunicazione

L'inaugurazione del 2015, avvenuta dopo la ristrutturazione, ha coinciso con la creazione del **Brand Museo Egizio** e di un progetto di comunicazione integrata, con l'obiettivo di valorizzare il marchio a livello nazionale e internazionale. Nel 2018 è iniziata la pianificazione di campagne per la **promozione del Museo** sui principali media cartacei e digitali nazionali, su riviste di settore, su mezzi basati sul principio del *wait marketing*, come le tovagliette *newspaper* realizzate da *SugoNews* distribuite nei locali di Torino, e attraverso il circuito edicole della città di Torino e delle maggiori città italiane. Sono state svolte inoltre campagne per rafforzare la propria immagine a livello internazionale, come ad esempio le pubblicazioni su *National Geographic Traveller.* Per rafforzare il legame con i cittadini



Il *brand* del Museo Egizio esposto all'entrata dell'edificio.

e per coinvolgere particolari target come giovani e famiglie si è puntato su una comunicazione su riviste e mensili locali.
La **strategia *social*** è orientata verso un coinvolgimento continuo *dell'audience* tramite l'interazione con il pubblico e con le altre istituzioni museali. Il **Museo Egizio è approdata su nuove piattaforme** come *Linkedin, Twitter e Instagram* dove propone contenuti video, in particolare è stato avviato un nuovo *format* di narrazione delle collezioni definito "il curatore racconta", in cui i curatori del museo espongono alcuni reperti e rispondono alle domande degli utenti. Inoltre il **sito *web*** è stato ampliato di contenuti diventando uno strumento non solo per i visitatori che possono accedere alla collezione *online*, ma anche ai ricercatori scientifici che hanno l'accesso a documenti e pubblicazioni ufficiali.

Eventi

Dal 2015 la Fondazione ha a**vviato un'attività di realizzazione di eventi privati** presso gli spazi del Museo da parte di aziende, club, organizzazioni congressuali e d'impresa, atenei universitari, associazioni di categoria e clienti individuali. **A fine del 2018 questo tipo di attività sono diventate una delle maggiori entrate finanziarie** per il museo, contribuendo alla sua sostenibilità economica oltre ad aumentare la sua **visibilità e alla diversificazione del pubblico.**
Attività di inclusione sociale: I percorsi di coinvolgimento di nuovi pubblici, verso l'esterno con le attività **FUORI Museo** ("Il bello che fa bene", "Liberi di imparare") e verso l'interno con le attività **INMuseo** ("Museo *education*", " Fortunato chi parla arabo", "Il mio Museo", ecc.) sono proseguiti nel corso del 2018, presentando nuove iniziative e continuando alcune progettualità, cercando di adottare uno sguardo sempre più ampio, avente come obiettivo la **promozione del dialogo interculturale.**
Eventi speciali: Il museo in collaborazione con enti e associazioni territoriali ha organizzato nel 2018, due eventi volti all'inclusione sociale e all'accoglienza. "*Pharaoh'day*" e "Io sono benvenuto" hanno coinvolto in totale circa 6000 visitatori, che grazie anche a delle offerte speciali, si sono potuti avvicinare al mondo del Museo Egizio.

Biblioteca

Il patrimonio della Biblioteca del Museo, aperta al pubblico, è composto da circa 10.000 volumi di monografie, 180 titoli di periodici, oltre a una sezione di libri antichi, di un centinaio di volumi e alla biblioteca personale di Giuseppe Botti, che conta circa 150 titoli. Nel 2018 sono stati acquisiti 649 volumi, di cui 41 in donazione o scambio, mentre si è operato al restauro di 22 volumi che presentavano criticità conservative. I volontari di *Acme* garantiscono il funzionamento della biblioteca, contribuendo alla sua apertura e ad attività specifiche della sua gestione. **Dal 2018 la Biblioteca è dotata di un sistema OPAC** di consultazione, che permette di dare un servizio migliore ai tesserati, oltre a donare maggiore visibilità alla collezione.

Didattica

L'organizzazione del servizio didattico è affidato in concessione a *REAR Società Cooperativa*. I contenuti sono frutto di una collaborazione costante con i curatori del Dipartimento Collezione e Ricerca del Museo Egizio. Particolarità di grande successo del Museo Egizio è **la "Passeggiata con il Direttore": una visita guidata dove il pubblico ha la possibilità scoprire la collezione in compagnia del Direttore**, che in 90 minuti sviluppa di volta in volta un diverso approfondimento tematico. Nei mesi estivi la programmazione è indirizzata ai turisti che vengono a Torino e scelgono di ripetere la visita, per esplorare la

collezione sotto diverse prospettive tematiche.
Didattica per famiglie: in aggiunta alla tradizionale visita, viene elaborata una programmazione che cambia ogni mese su un'alternanza di tematiche e percorsi: le visite a libera adesione promosse in occasione di ricorrenze, eventi e festività offrono al pubblico adulto l'occasione di una visita su un argomento specifico.
Scuole: L'offerta didattica permette di **completare la visita guidata in Museo con un laboratorio didattico**, con la possibilità di scegliere, oltre che tra diversi temi, tra proposte "brevi" della durata di 90 minuti o più elaborate di 120 minuti. Punto di forza di questa iniziativa rimane la competitività economica, pensata per coinvolgere gli Istituti scolastici in periodi di bassa affluenza.
L'attività formativa: la formazione promossa dal Museo Egizio coinvolge il mondo dell'istruzione, dalle scuole secondarie con i progetti di alternanza scuola lavoro alle università, con tirocini curriculari, lezioni e docenze, *summer school* e *workshop*. Durante il 2018 sono stati accolti in Museo 41 stagisti curricolari provenienti da diversi istituti italiani e stranieri (36 italiani, 5 internazionali). Gli studenti hanno avuto la possibilità di collaborare con l'Ufficio Tecnico e nella gestione della Biblioteca, come supporto alle normali attività di routine, mentre il loro coinvolgimento all'interno dell'Ufficio Curatori ha previsto un impegno più puntuale sui progetti già in corso presso il Museo.

Accessibilità

il Museo si impegna a garantire ai propri visitatori servizi di accoglienza di buon livello, a partire dalla **riduzione di tutte le barriere che possano ostacolare l'accesso alla collezione.** Pur avendo migliorato gli *standard* di accessibilità nel corso degli anni, il Museo presenta ancora ampi margini di miglioramento per ridurre ulteriormente le barriere di diversa natura che ne ostacolano la fruizione.
Accessibilità fisica: con il riallestimento del 2015, tutti i suoi spazi sono stati riprogettati in modo da eliminare le barriere architettoniche che possano ostacolare la visita delle persone con disabilità: la struttura è dotata di ascensori con tasti tattili, scale mobili, scivoli e bagni accessibili. **Vengono inoltre messe a disposizione sedie a rotelle e mezzi elettrici per chi ne avesse bisogno.**
Accessibilità linguisitica: nelle sale museali tutti i pannelli sono scritti in tre lingue: italiano, inglese e arabo. I visitatori possono inoltre usufruire della videoguida gratuita, fornita universalmente al di sopra dei 6 anni d'età, le cui tracce sono disponibili in sette lingue.
Accessibilità sensoriale: nonostante la fruizione della collezione per persone con disabilità è sempre difficoltosa, vengono predisposte delle soluzioni per **persone ipovedenti e non vedenti** dove attraverso un percorso specifico, che con l'aiuto da parte di una guida, viene raccontata la collezione fruibile anche attraverso dei *book* con delle stampe a rilievo dei reperti.
Accessibilità cognitiva: nel corso degli anni è stata effettuata una formazione specifica di alcune delle guide museali rispetto alle disabilità cognitive, in modo da sviluppare di volta in volta dei percorsi *ad hoc* e consentire una comprensione della collezione in linea con le caratteristiche dei visitatori.
Accessibilità economica: il Museo Egizio presenta un piano promozionale annuale composto da tariffe ordinarie e a numerose **offerte speciali che contemplano una riduzione fino al 100% del costo del biglietto.** Le promozioni sono state sviluppate secondo un principio di inclusività volto ad eliminare le barriere economiche.



Corridoio del Museo Egizio accessibile a tutti.

Servizi

L'esperienza museale è arricchita da una serie di servizi che il Museo egizio garantisce a i suoi visitatori, da quelli più convenzionali come la **biglietteria, l'audioguida, la sicurezza e il guardaroba** a un tipo di servizi di natura tecnologica, anche rivolti ai suoi dipendenti. Infatti vengono messi a disposizione: un'**App per la visita della collezione**; il sito internet corredato da **contenuti digitali** che permettono di visitare il museo *online* e accedere a documenti ufficiali, oltre che permettere di prenotare i biglietti o una determinata attività; Un *database* interno delle opere dove vengono catalogate e controllate periodicamente sul loro stato di conservazione. Un ulteriore servizio che viene offerto è lo Spazio ZeroSei, che è un luogo a disposizione delle **famiglie** per facilitare ed arricchire la visita.

Amministrazione Interna

Gli uffici che si occupano della gestione del Museo sono:
- **Il dipartimento Gestione, Amministrazione e *HR***, il quale gestisce tutte le procedure e gli adempimenti di ordine amministrativo, commerciale e di supporto necessarie alla conduzione delle svariate attività condotte dal Museo.
- **Il Dipartimento Sviluppo e Fondi Europei**, che si occupa della gestione dei progetti di cooperazione nazionale e internazionale e della gestione delle mostre itineranti.
- Infine, il **dipartimento Comunicazione, *Marketing* e Relazioni Esterne**, si adopera per promuovere i valori e gli obiettivi dell'istituzione, la collezione, i progetti di ricerca ed espositivi e per capitalizzare l'identità del Museo Egizio attraverso i mezzi d'informazione e la pubblicità.

4.3.1 — Overall analysis del sistema Museo Egizio

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino



Spazio Zerosei all'interno del Museo.

4.3.1 — Overall analysis del sistema Museo Egizio

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino



Sistema delle Attività svolte dal Museo Egizio

ANALISI STAKEHOLDERS [4.3.2][10]

Tutti gli *stakeholders* del Museo Egizio, per collaborare con questo devono sottostare al **Codice Etico stilato dalla Fondazione stessa.** Questo codice fa riferimento non solo alla conduzione della propria attività sociale, ma anche con riferimento ai rapporti intrattenuti con altri individui e/o Organizzazioni, gli *stakeholders* appunto.
Il Codice identifica ed esprime gli impegni e le responsabilità etiche che la Fondazione assume nella conduzione delle attività svolte da tutti i partecipanti della Fondazione medesima.
È importante sottolineare che tutti gli *stakeholders* sono tenuti al rispetto dei principi contenuti nel Codice Etico. Tali principi sono:

- **Principio di legalità e onestà;**
- **Rispetto dei rapporti con la Pubblica Amministrazione**
- **Condotta leale nei confronti di terzi**
- **Trasparenza contabile**
- **Tutela delle informazioni**
- **Responsabilità nell'utilizzo dei beni della Fondazione**
- **Responsabilità nell'utilizzo dei beni concessi in godimento dai soci**
- **Welfare aziendale, tutela della sicurezza, della salute e dell'ambiente**

Specificate le regole che i vari *stakeholders* (sia interni che esterni) devono seguire, in linea con il Bilancio Sociale del Museo individuiamo e raggruppiamo in categorie quelli principali:

RICERCA ED ISTITUZIONI DEDITE ALLA FORMAZIONE

UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA

Sono enti pubblici autonomi o organismi di diritto privato finalizzati alla ricerca che collaborano spesso in modo diretto con il Museo. Talvolta le collaborazioni si concretizzano in progetti didattici con la possibilità di crescita professionale attraverso tirocini, curricolari e non, dottorati e borse di ricerca. Sono fortemente interessati a tutte le attività di ricerca portate avanti dal Museo.

RICERCATORI

Si tratta di studiosi e ricercatori che vengono coinvolti a vario titolo nelle attività di ricerca del Museo. Alcuni sono direttamente finanziati dal Museo per lo studio di tematiche legate all'egittologia o affini; in altri casi sono interessati in modo trasversale alle attività di ricerca del Museo e all'accessibilità dei dati sulla collezione.

SISTEMA SCOLASTICO NAZIONALE

Le scolaresche rappresentano un'importante parte di pubblico che annualmente visita il Museo Egizio. Attratti dalla capacità educativa del Museo, allievi e insegnanti considerano la visita al Museo come un'attività complementare rispetto al percorso scolastico.

VISITATORI

Hanno provenienza, caratteristiche ed esigenze diversificate. **Sono per la maggior composti da persone della fascia d'età tra 30 e 54 anni, di sesso femminile e laureate.** Numerosi sono gli studenti in gita scolastica e le famiglie, particolarmente interessati ai servizi educativi.

MEDIA

Sono l'insieme dei mezzi di comunicazione e di divulgazione (televisione, cinema, radio, giornali, manifesti ecc.) che informano il vasto pubblico. Sono interessati principalmente alla collezione museale, alle attività che vengono proposte dal Museo, e alle sue performance e all'impatto sociale che determina sul territorio.

ISTITUZIONI CULTURALI

MiBACT e SOPRINTENDENZA PIEMONTESE

Sono i soggetti di riferimento rispetto alle politiche di gestione e tutela della collezione museale. Il Ministero ha conferito alla Fondazione i diritti d'uso sulla collezione e sul palazzo sede del Museo, Ente fondatore e nomina gli organi della Fondazione. Le iniziative di gestione della collezione richiedono l'autorizzazione della Soprintendenza.

MUSEI E ALTRE ISTITUZIONI

Si tratta delle istituzioni culturali italiane o internazionali, pubbliche e private, con finalità e tipologie di attività svolte simili a quelle del Museo Egizio. Prestano particolare interesse alle politiche innovative di gestione dei beni culturali e instaurano con il Museo Egizio una relazione di scambio, confronto, supporto e condivisione. Sono particolarmente interessati al *know-how* tecnico-scientifico dell'ente.

AZIENDE / PARTNER

CLIENTI DI EVENTI PRIVATI

Sono committenti esterni che vedono nel Museo Egizio un luogo dove realizzare i proprio obiettivi di *marketing*. Il rapporto che si instaura è di tipo commerciale ma pone al centro il patrimonio museale.

SPONSOR PARTNER

Soggetti del settore privato interessati a collaborare in progetti di tipo culturale (restauro, offerta didattica) o di tipo sociale. Attenti alle ricadute positive derivanti dall'associazione del loro marchio con quello del Museo Egizio.

FORNITORI

Sono aziende e professionisti di cui il Museo si avvale per la realizzazione di attività diversificate, dal restauro dei reperti alla gestione dei servizi di vigilanza e di pulizia.

COMMITTENTI

Sono soggetti, prevalentemente del settore privato, che si occupano di tematiche inerenti al sistema museale. Sono fortemente interessati al *know-how* che il Museo è in grado di fornire in tale ambito.

ENTI E SOGGETTI DEL TERRITORIO

ORGANI SOCIALI

Si tratta di istituzioni pubbliche e private (Città di Torino, Regione Piemonte, Compagnia di San Paolo, Fondazione CRT) che svolgono un ruolo diretto nella *governance* della Fondazione, fornendo anche un sostegno economico di tipo continuativo.

ENTI LOCALI

Sono molto presenti nei confronti del Museo rispetto alle politiche di tipo culturale, sociale e legate alla sicurezza e sono fortemente interessati anche ai benefici economici prodotti sul territorio dall'attività museale.

ORGANIZZAZ. DEL TERZO SETTORE

Sono organizzazioni, principalmente legate al territorio torinese, coinvolte in modo diretto o indiretto, nelle iniziative di promozione e inclusione sociale realizzate dal Museo.

OPERATORI ECONOMICI LOCALI

Si tratta degli operatori economici del territorio che traggono benefici dall'attività del Museo, in particolare dal flusso turistico che ne deriva. L'impatto economico di tale attività è rilevante, quantificata in circa 187 milioni di euro .

CONCESSIONARI

Si tratta degli operatori economici con i quali il Museo ha intessuto relazioni strategiche. Affidatari dei servizi museali (didattica, prenotazioni, biglietteria, guardaroba, *museumshop* e servizi editoriali), i concessionari hanno un rapporto diretto e quotidiano con i pubblici.

CITTADINI E COLLETTIVITÀ

Il riferimento è alla società tutta, includendo anche i non pubblici del Museo. Il loro coinvolgimento rispetto al Museo è di tipo indiretto ma potenzialmente trasformabile in diretto.

DIPENDENTI E COLLABORATORI

Il personale del Museo è prevalentemente femminile, con età media bassa ed elevato livello di formazione accademica, con professionalità e competenze in diversi ambiti: egittologia, gestione aziendale, comunicazione, ecc.. Oltre a quelli tipici legati alla condizione lavorativa, ha forti interessi legati allo sviluppo professionale.

STAGISTI E BORSISTI

Provengono da diverse istituzioni nazionali ed internazionali e sono mossi da un forte spirito di crescita professionale e personale.

SOSTENITORI

ACME

Costituita nel 1974, *ACME* (*Associazione Amici e Collaboratori del Museo Egizio*) ha la finalità di "avvicinare il pubblico alla conoscenza dell'antico Egitto, della collezione e della storia del Museo Egizio e dei suoi valori culturali e sociali, garantendo un sempre più ampio accesso alla memoria culturale e storica, creando per i soci un luogo ideale nel quale far fiorire i propri interessi e stimolare nuove curiosità". È composta da 200 soci, di cui 70 volontari attivi in diverse attività svolte in collaborazione con il Museo: assistenza nella biblioteca "Silvio Curto", supporto al monitoraggio delle sale, attività di ufficio stampa e digital media. Ogni anno, inoltre, *ACME* elabora un programma di iniziative didattiche: conferenze, seminari, incontri con i curatori e corsi.

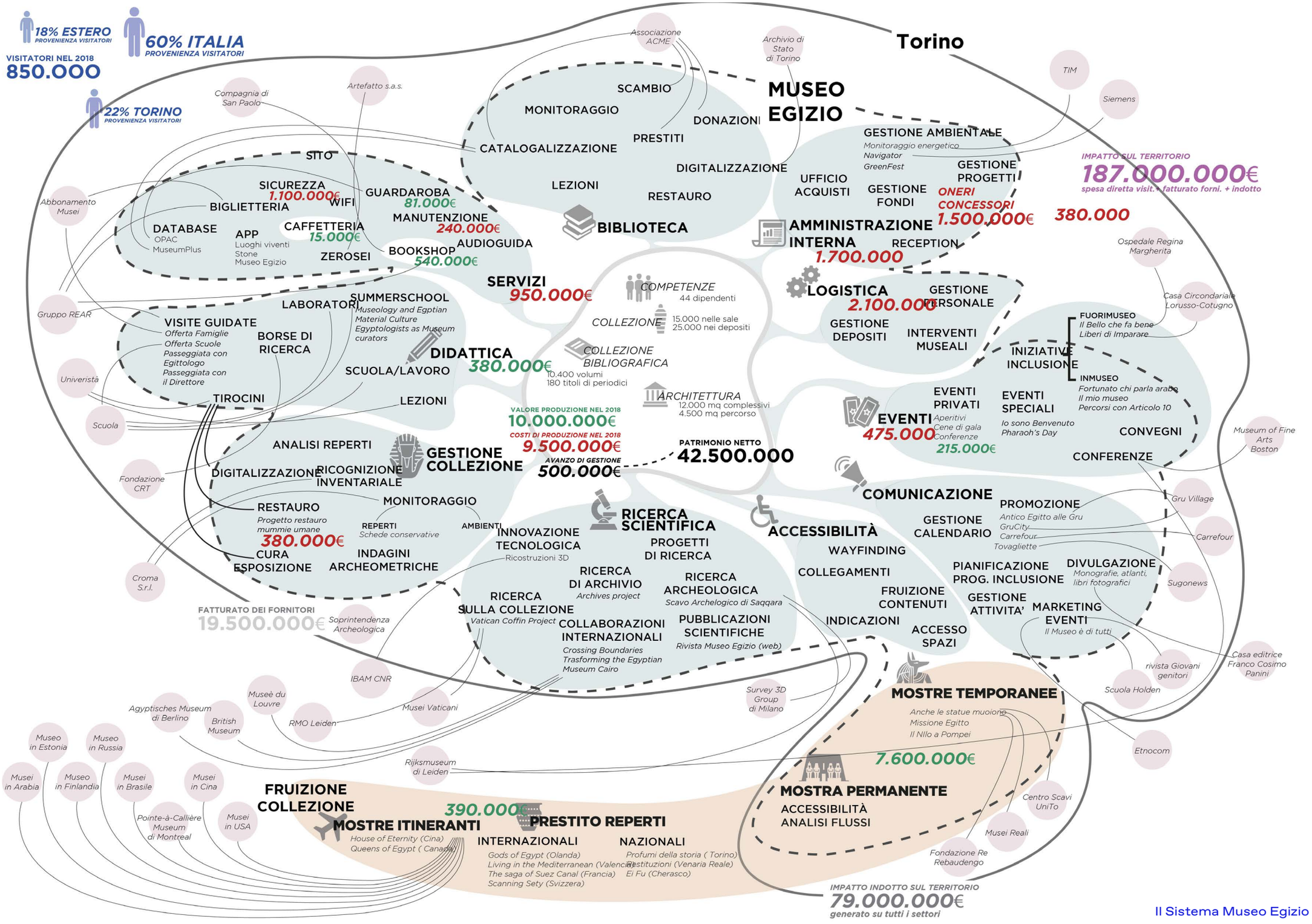
DONATORI

Sono soggetti, persone fisiche e/o giuridiche, che sostengono il Museo attraverso erogazioni liberali. In particolare *Gli Scarabei - Associazione Sostenitori Museo Egizio Torino* si prefigge di promuovere un impegno sociale di privati cittadini a favore del Museo Egizio, raccogliendo mezzi finanziari, beni e servizi per sostenere vari progetti.





Gli *stakeholders* del Museo Egizio



Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

ANALISI STRATEGIE SOSTENIBILI ATTUATE DAL MUSEO EGIZIO [4.3.3][11]

Come scritto precedentemente, il Direttore del Museo Christian Greco ha più volte ribadito il suo volere di a**prire l'Istituzione al più ampio spettro di pubblico possibile.**
Il Museo dal 2016 è quindi attivo nello svolgere progettualità di inclusione e di accessibilità. Ha infatti avviato diversi programmi di **offerta per varie fasce di popolazione**, come i **cittadini di lingua araba e gli studenti universitari**, oltre ad indire giornate ad entrata libera per coppie nel giorno di San Valentino, per le donne nel giorno della festa delle donne o per i papà alla festa del papà.
Oltre ad attività di scontistica per la visita, il Museo propone dei **programmi dedicati a chi non può raggiungere il Museo come i ricoverati all'Ospedale Infantile Regina Margherita o i detenuti della Casa Circondariale torinese Lorusso Cotugno e di quella di Oristano.**
Qui lo staff museale o le associazioni coinvolte preparano attività ludico-didattiche a tema civiltà egizia, in modo da portare i contenuti del Museo a chi non può andarli a fruire in Via dell'Accademia delle Scienze.

In particolare **il programma per i bambini e ragazzi (dai 5 ai 17 anni)** che avviene presso l'ospedale pediatrico Regina Margherita si svolge **in collaborazione con la Fondazione Forma Onlus.** I laboratori sono stati organizzati da due curatori e da alcuni componenti dell'ufficio interno comunicazione e *marketing*. La programmazione oggi è diventata sistematica e conta più appuntamenti nell'arco dell'anno.

Mentre i **programmi svolti nelle case Circondariali** sono frutto della **collaborazione tra l'Ufficio della Garante dei diritti delle persone private della libertà del Comune di Torino, la Direzione della Casa Circondariale Lorusso-Cutugno, l'Istituto tecnico Plana e il Primo Liceo Artistico di Torino.** Il progetto si propone di far conoscere ai detenuti le collezioni del Museo e le professionalità che vi lavorano, tra cui il Direttore Christian Greco che ha tenuto presso la struttura una conferenza. L'incontro tra queste realtà ha dato vita a dei laboratori che hanno coinvolto alcuni detenuti nella realizzazione e decorazione di repliche di reperti della collezione del Museo, ad esempio il corredo della Tomba di *Kha*. Le repliche dei reperti sono state in seguito utilizzate per i laboratori presso l'ospedale Regina Margherita, e hanno dato vita alla mostra itinerante "*Liberi di imparare. L'antico Egitto nel carcere di Torino*", inaugurata presso il Museo il 21 dicembre e aperta liberamente al pubblico.

Queste due attività fanno parte di uno stesso **programma intitolato FUORI Museo**. Ci sono inoltre le progettualità attivate sotto il **programma IN Museo.** Questo programma raccoglie i progetti che si svolgono in sede, **i destinatari principali sono le persone provenienti dal Nord Africa e che vivono a Torino** (in particolare la comunità araba) e le comunità migranti presenti sul territorio. Sono quindi attività destinate all'**inclusione culturale**, le quali coinvolgono le fasce più deboli del territorio. Nel 2018 è stato avviato anche un progetto di formazione rivolto a operatori museali, culturali e sociali, aprendo così la strada a **nuove progettualità dedicate al più ampio tema della sostenibilità sociale.** Oltre a promuovere iniziative di inclusione sociale il Museo ospita durante l'anno convegni dedicati al tema, un esempio fra tutti è il *workshop Museum and Stereotypes* che ha visto anche la partecipazione della Presidente Evelina Christillin e del Direttore Christian Greco.
In collaborazione con l'*Associazione MIC (Mondi In Città Onlus)* di Torino, nel biennio 2016-2017 il Museo ha avviato **progetti con l'intento di promuovere l'integrazione delle donne immigrate dal Nord Africa** nella vita e nella società cittadine. Nel corso di questi due anni, **11 donne hanno preso parte a un corso di formazione di 10 lezioni nelle sale museali** per approfondire temi legati alla vita quotidiana nell'antico Egitto e per **acquisire le conoscenze di base per condurre brevi visite guidate tematiche.**

Inoltre il Museo ha preso parte a *"Percorsi"*, un progetto organizzato dall'associazione Articolo 10 di Torino, che si prefigge la tutela e l'assistenza socio-sanitaria di donne straniere, minori e nuclei familiari fragili. È stato organizzato un corso di 4 moduli per insegnare

dove sono vari servizi sul territorio, ad esempio gli uffici legati alla sanità, alla ricerca di una casa o di un lavoro.

Un ulteriore progetto volto a valorizzare le diversità culturali e **favorire l'inclusione sociale delle comunità straniere** nella cittadinanza è quello inaugurato nel 2018 in collaborazione con *Balon Mundial Onlus*: la Coppa del mondo delle comunità migranti, progetto nato per **favorire il dialogo interculturale attraverso lo sport** e che c**oinvolge le comunità di circa 30 Paesi che vivono a Torino e 17 centri di accoglienza del territorio.**
In particolare, per questa competizione l'8 giugno 2018 il Museo Egizio ha ospitato la conferenza stampa e l'estrazione delle squadre del campionato, realizzando inoltre dei *voucher* che hanno permesso alle comunità che hanno partecipato al torneo *Balon Mundial* di visitare il Museo alla tariffa speciale di 1 euro dal 15 giugno al 15 settembre 2018, andando così ad agire sia all'esterno dell'edificio museale che all'interno. (164 persone hanno usufruito del *voucher*).

L'ennesimo progetto svolto allo scopo di includere nella società di cui fa parte fasce deboli appartenenti ad altre culture, è "*Education - Workshop Musei E Migranti. Gli strumenti per l'incontro*".



Foto tratta dall'evento *Balon Mundial*

4.3.3 — Analisi strategie sostenibili attuate dal Museo Egizio

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

Realizzato su tre giornate nel 2018 e riproposto nel 2019, sempre in collaborazione con *ABCittà*.
Il progetto è basato sullo s**tudio e ascolto reciproco fra operatori museali, culturali e sociali della città di Torino e di altre realtà territoriali.**
Riproponiamo lo svolgimento come descritto nel Report di Sostenibilità: "*Ogni giornata è stata articolata in una mattinata di ascolto di pratiche, testimonianze e case history, e un pomeriggio di workshop, nelle sale del museo, facilitato da ABCittà. La prima tappa (4 giugno 2018) ha cercato di individuare i bisogni dei migranti affrontando la responsabilità da parte dei musei di essere vissuti anche come luoghi di confronto e dialogo interculturale che, sempre più percepito come un'emergenza a cui destinare impegno e risorse. Durante la seconda tappa (26 novembre 2018) hanno preso la parola i musei con il racconto della propria visione o delle specifiche progettualità, confrontandosi sulle diverse pratiche e iniziative attuate e sulle possibili progettualità per favorire l'incontro tra le comunità straniere e le istituzioni culturali. L'iniziativa ha visto la partecipazione attiva e soddisfatta di oltre 300 professionisti, provenienti da musei italiani e stranieri. Una terza e ultima tappa è prevista per il 18 febbraio 2019.*"

Il Museo inoltre, ha sviluppato delle progettualità speciali, eventi speciali come **"IO SONO BENVENUTO". Una serata promossa dall' *UNHCR***, svolta per la prima volta nel 2017 e riproposta il 23 giugno 2018, ha visto la partecipazione di oltre 3100 persone. Durante la serata, si sono esibiti otto cori membri dell'*Associazione Cori Piemontesi*, i quali hanno trasformato il museo in un luogo aperto e di dialogo tra culture diverse. L'evento ad ingresso gratuito, ha permesso ai partecipanti la visita nelle stanze del Museo. In cambio, a ciascun visitatore è stato chiesto di scrivere o disegnare un messaggio di benvenuto e di posizionarlo sulla *Welcome Wall*, una grande parete che ha acquisito significato di apertura e accoglienza, posta proprio all'entrata del Museo.
Il 16 Settembre 2018 invece, il Museo ha avviato il "*PHARAOH'S DAY*" in collaborazione con la rivista per famiglie *Giovani Genitori*, **una giornata interamente dedicata ai bambini e alle loro famiglie** offrendo loro una serie di attività per adulti e bambini con un ingresso a tariffe speciali. La giornata ha visto la partecipazione di oltre 3000 persone e mira a diventare un appuntamento annuale nella programmazione museale per arricchire l'offerta dedicata a questa categoria di pubblico e rendere il Museo a misura di bambino.

Per i numerosi progetti volti all'inclusione culturale, **il Museo Egizio ha ricevuto una menzione speciale** all *European Museum of the Year Award* per l'attività di ricerca e i progetti nati per favorire il dialogo interculturale.
Questi programmi prendono particolarmente in considerazione **la cultura come elemento fondante in un percorso di integrazione,** incrementando queste attività con visite guidate nei musei della città, tra i quali anche il Museo Egizio.

Il Museo ha inoltre organizzato varie giornate al *Centro Commerciale Le Gru*, dove attuando una speciale *partnership* con l'*Ipermercato Carrefour* all'interno del Centro, dal 10 novembre 2018, fino al 31 gennaio 2019, **tutti coloro che hanno fatto la spesa all'Ipermercato hanno ricevuto un *voucher* per visitare il Museo Egizio in due al prezzo di uno.**
Presso le casse *Carrefour* sono stati distribuiti circa 100.000 *voucher* promozionali (una media di 40.000 scontrini/mese), e hanno usufruito della promozione più di 2.500 persone.
Sempre presso il *Centro Commerciale Le Gru*, dal 9 novembre 2018 al 6 gennaio 2019, sarà attivo "*GruCity*", uno spazio nel Centro Commerciale dedicato ai bambini, dove **lo staff del Museo ha creato una serie di attività per i più piccoli ispirate ai mestieri della città**, creando un *fil rouge* che lega i lavori che fanno "i grandi" con alcuni temi della cultura egizia. Sono state realizzare 8 postazioni dedicate a laboratori specifici, dalla scrittura all'alimentazione, dalla cura della persona alla medicina, e i laboratori sono stati realizzati grazie alla collaborazione dei curatori del Museo Egizio che hanno tenuto dei corsi specifici di formazione per gli educatori di *GruCity*.

Le informazioni sui progetti attuati dal Museo allo scopo di incentivare l'inclusione culturale nella società, **sono descritte nel dettaglio nel Bilancio Sociale**, documento che il Museo redige ogni anno allo scopo di informare i suoi *stakeholders* delle attività e dei progetti intrapresi.
La trasparenza del Museo, la quale ci ha permesso un'analisi così approfondita senza il confronto con lo staff, è sicuramente una *good practice* rilevante, **una Strategia Sostenibile da diffondere e condividere con altri musei.**



Replica di una statua esposta al *GruVillage*

MUSEO EGIZIO

Museo delle antichità egizie,

Torino, Italia - 1824



Dimensione

piccolo medio grande

Edificio

moderno storico

Certificazioni

LEED Platinum - New Construction
LEED Platinum - Operation and Maintenance

Analisi contesto:

Torino

3.800.000
turisti annui in città

885.000
cittadini



consumi

Gestione informatizzata dei consumi *BMS*

Adattabilità *HVAC*

Illuminazione LED

Impianto Geotermico

rifiuti

Raccolta differenziata

prodotti

Vendita *shopper* riutilizzabili

mobilità

Sconti per comportamenti sostenibili

attività

Attività didattiche partecipative

Attività didattiche differenziate per fasce d'età

Attività didattiche per insegnanti

Summer school

Art Lab per bambini

Talks scientifiche con cittadini

Corsi di formazione

Coinvolgimento in mansioni museali

Corsi informativi alla tutela socio-sanitaria

Incontri multidisciplinari di confronto

Agevolazioni per fasce deboli

Progetto di ricerca con Università

Partnership di ricerca con privati

Network con altri musei

Gestione *smart* della tutela dei reperti

Pubblicazione bilancio integrato

Collaborazione per la definizione dei *C.A.M.*

Scambio di opere tra i musei del territorio

Eventi mirati a coinvolgere i cittadini

Collaborazione con privati

Spettacoli/eventi partecipativi

accessibilità

Digitalizzazione delle opere per la fruizione libera

Attività e servizi per famiglie

[4.4]

ANALISI FLUSSI

In questo paragrafo, verranno descritti i flussi di determinate risorse in entrata e in uscita dal Museo Egizio.
Questo approccio è parte della **metodologia sistemica**, in particolare dell'**analisi olistica.**
L'insieme dei flussi rappresenta la complessità del sistema museale. Tali informazioni sono sia **quantitative**, sia **qualitative** e verranno affrontate in maniera critica, così da ricavare le problematiche riguardanti la sostenibilità del Museo da risolvere.

FLUSSI DI PERSONE [4.4.1]

Annualmente il Museo Egizio ha un flusso di visitatori che si avvicina al milione. **Come riportato all'interno dei Bilanci Sociali, il museo ha avuto 849.163 visitatori nel 2018**, numero costante negli ultimi tre anni, ossia il 16% del numero totale di visitatori di tutto il sistema museale metropolitano.
Come si legge all'interno del Report Analitico del Museo Egizio[12] sul totale annuo **il 76% dei visitatori sono turisti, ossia residenti fuori dal Piemonte.** Per il 27,9% di questi il Museo Egizio costituisce la principale motivazione che li ha portati a visitare la città di Torino.
Il restante 24% è costituito da visitatori residenti nella Provincia di Torino,

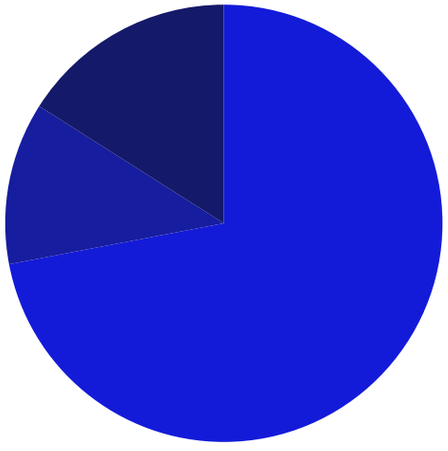


Visitatori dell'area piemontese

la cui metà sostiene che la presenza del **Museo sia comunque una tra le principali motivazioni a visitare la città.** Il 15% dei visitatori sono stranieri e di questi il 5,4% proviene al di fuori dell'Unione Europea. La maggior parte di loro, **il 56,6%, è escursionista, ossia visitano la città di Torino in giornata per poi spostarsi altrove.**
È inoltre elevato il numero di scolaresche, che costituiscono più della metà dei visitatori con il 54,6%, e che provengono essenzialmente dall'area piemontese e dalla Lombardia. Proprio per la loro presenza è e**vidente un aumento di visitatori tra marzo e aprile**, ossia nel periodo solito delle gite scolastiche.
Per quanto riguarda i torinesi la loro presenza all'interno del Museo non è tra le più alte, infatti essi costituiscono solo il 22% dei visitatori. È riconosciuto, prova anche le osservazioni dello staff interno del Museo, che il rapporto del cittadino torinese e della provincia è limitato alla prima visita, svolta generalmente durante il periodo scolastico, e che difficilmente senta il desiderio di frequentare nuovamente il museo per molti anni, e comunque non assiduamente. **La fascia di età più presente è quella tra i 35 anni e i 50, mentre si riscontra una netta mancanza nella fascia 18-24 e dai 65 in su.**

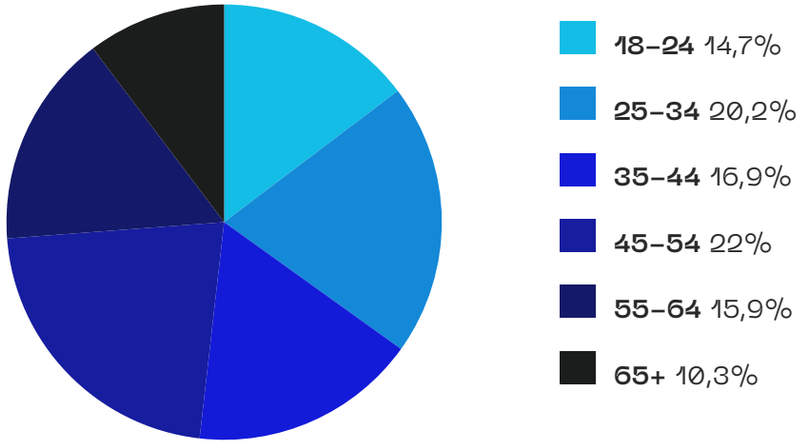


Percentuali di visitatori per genere



Tipologia di visitatori del Museo Egizio

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

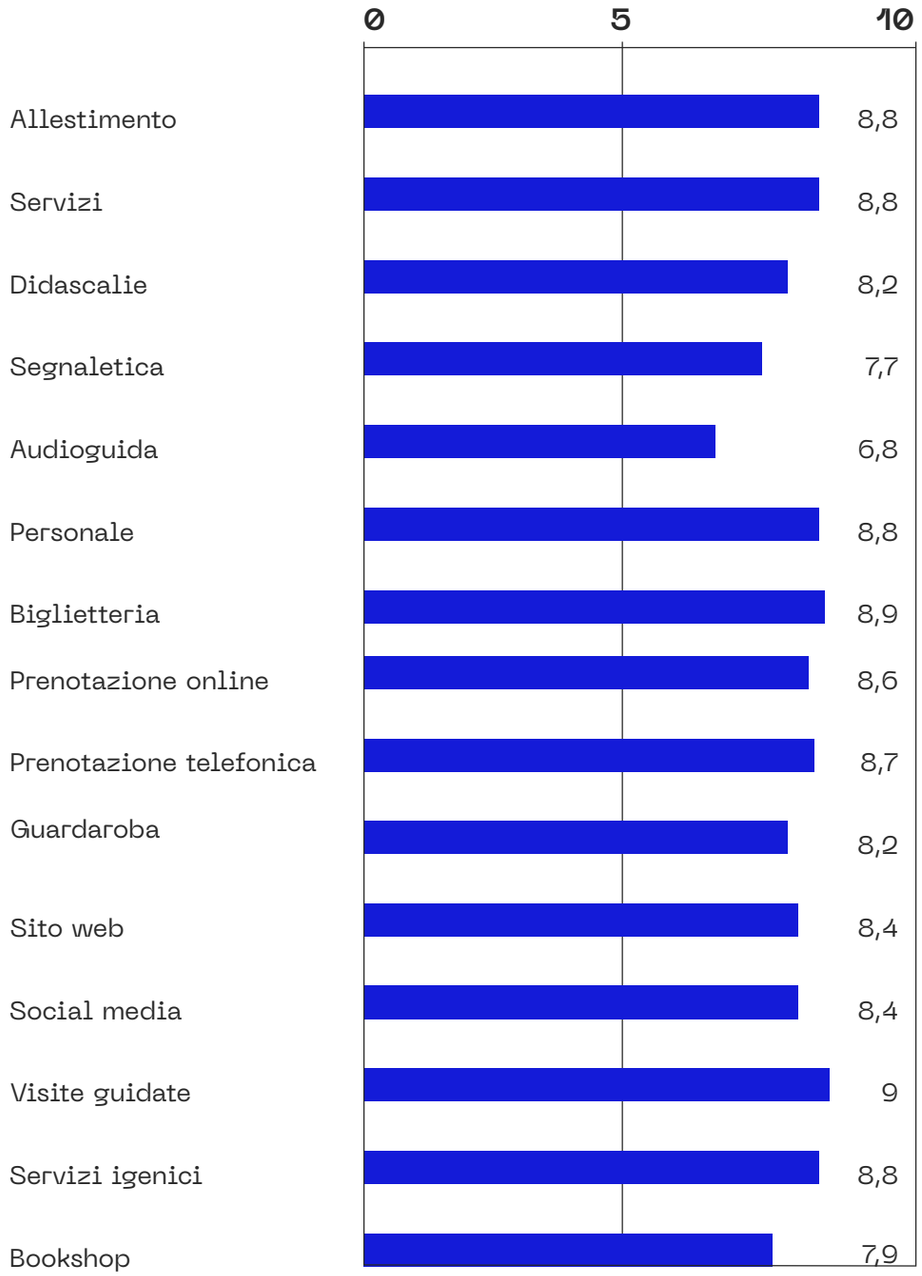


Percentuali di visitatori per fasce d'età

Il percorso di visita è strutturato su quattro piani, dal piano -1 al piano 3, dove è allestita la mostra temporanea.
L'ingresso è generalmente agevole, fatta eccezione per i fine settimana e i giorni festivi in cui **la coda fuori dall'ingresso, in via Accademia delle Scienze, occupa parte della strada e può richiedere dai 30 minuti all'ora e mezza di attesa.** La situazione dipende, chiaramente, anche dal periodo dell'anno, con picchi in primavera e nel periodo natalizio, quando c'è più affluenza di turisti e famiglie.

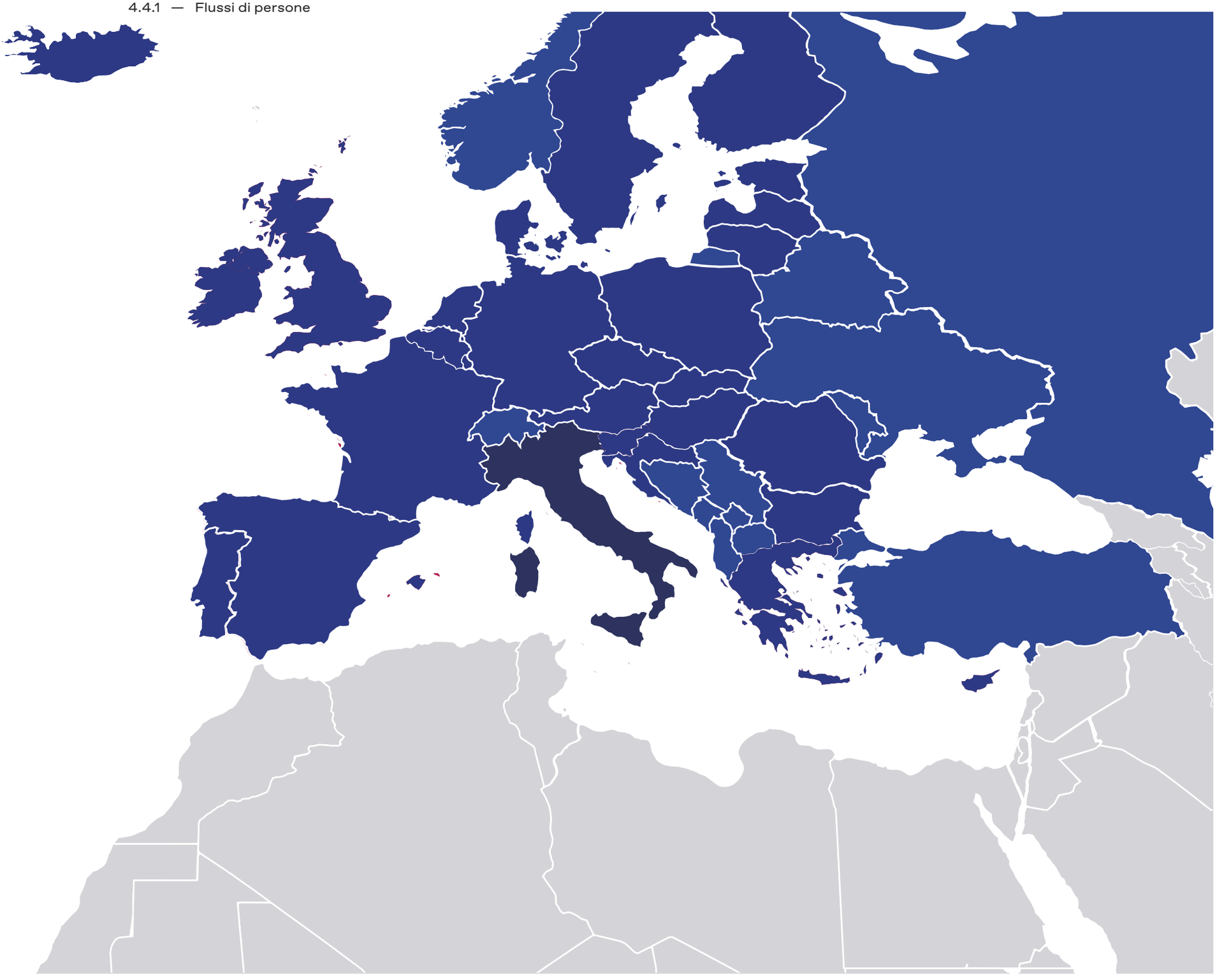
La *Hall* si trova in uno spazio ipogeo al piano -1, qui la disposizione dei servizi biglietteria, guardaroba ed *infopoint* risulta a volte confusionario se il numero di visitatori è elevato, concentrando il flusso di persone al centro della sala. Il percorso della collezione nella sua totalità dura tre ore e mezza, dispiegandosi su quattro piani e con due zone di particolare affollamento, la Galleria dei Re, la più celebre del museo grazie alle famose statue al suo interno e per l'atmosfera suggestiva ricreata, situata al piano 0, e la *Tomba di Kha*, al primo piano. Nonostante gli ampi spazi del Museo e la sua dimensione, quando il flusso di visitatori è particolarmente elevato l'agilità di visita è estre-

4.4.1 — Flussi di persone



Valutazioni degli utenti ai servizi offerti dal museo

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino



4.4.1 — Flussi di persone

mamente compromessa ed è necessario attendere per potersi avvicinare comodamente ai reperti.

Per quanto riguarda **la caffetteria, lo spazio è estremamente ristretto**, mettendo a disposizione dei clienti pochi posti a sedere e uno spazio bar molto piccolo. Pochi sono i visitatori che si soffermano in questa zona e che si concedono un *break*, nonostante la considerevole durata della visita.

La fine del percorso espositivo porta al *museumshop*, situato nello stesso spazio della *Hall*. In questa area si può notare una sosta mediamente prolungata, come confermano i numeri elevati di vendite dello *shop*.

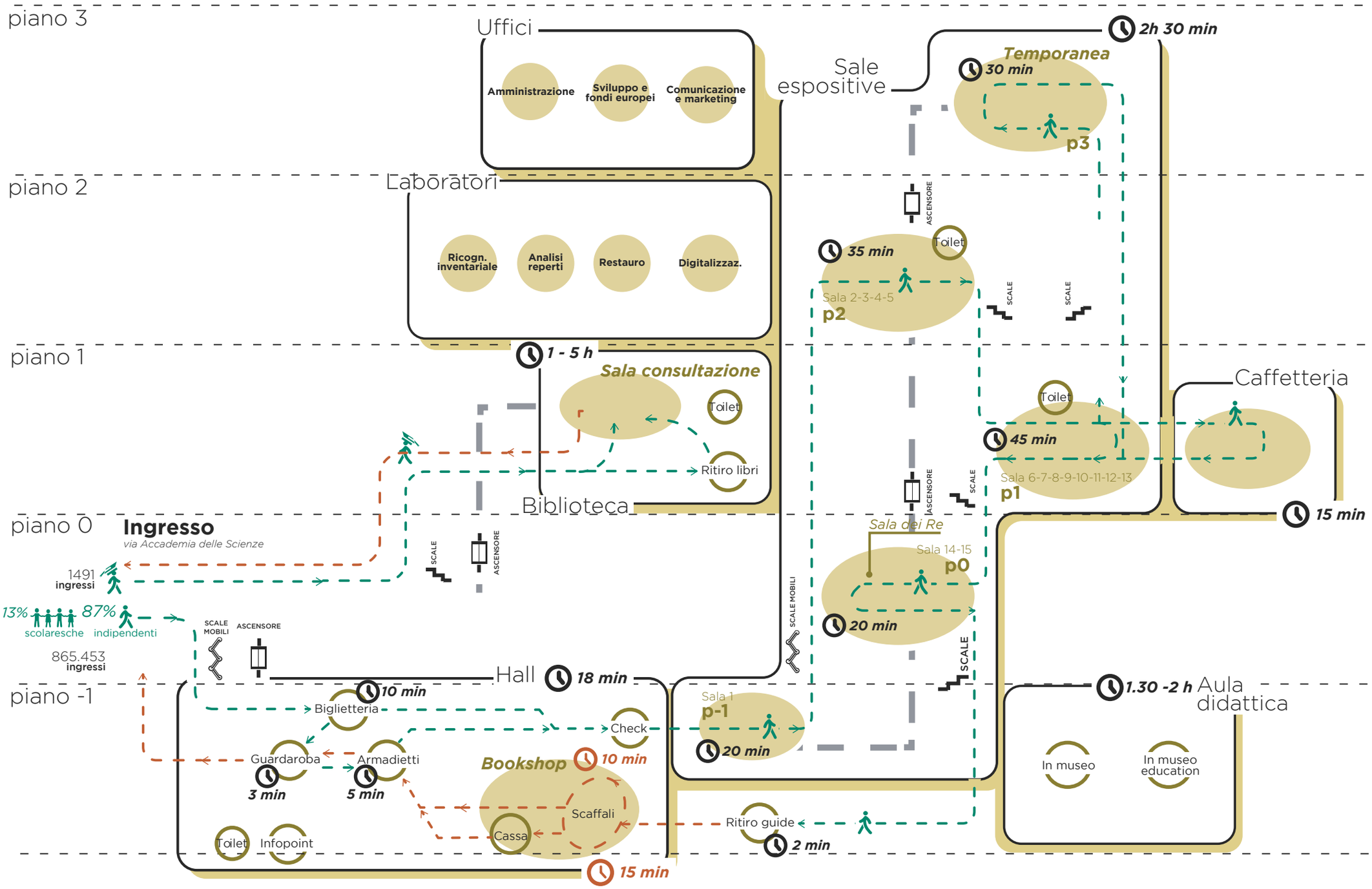
Extra UE

UE

Italia

Provenienza dei visitatori a Torino

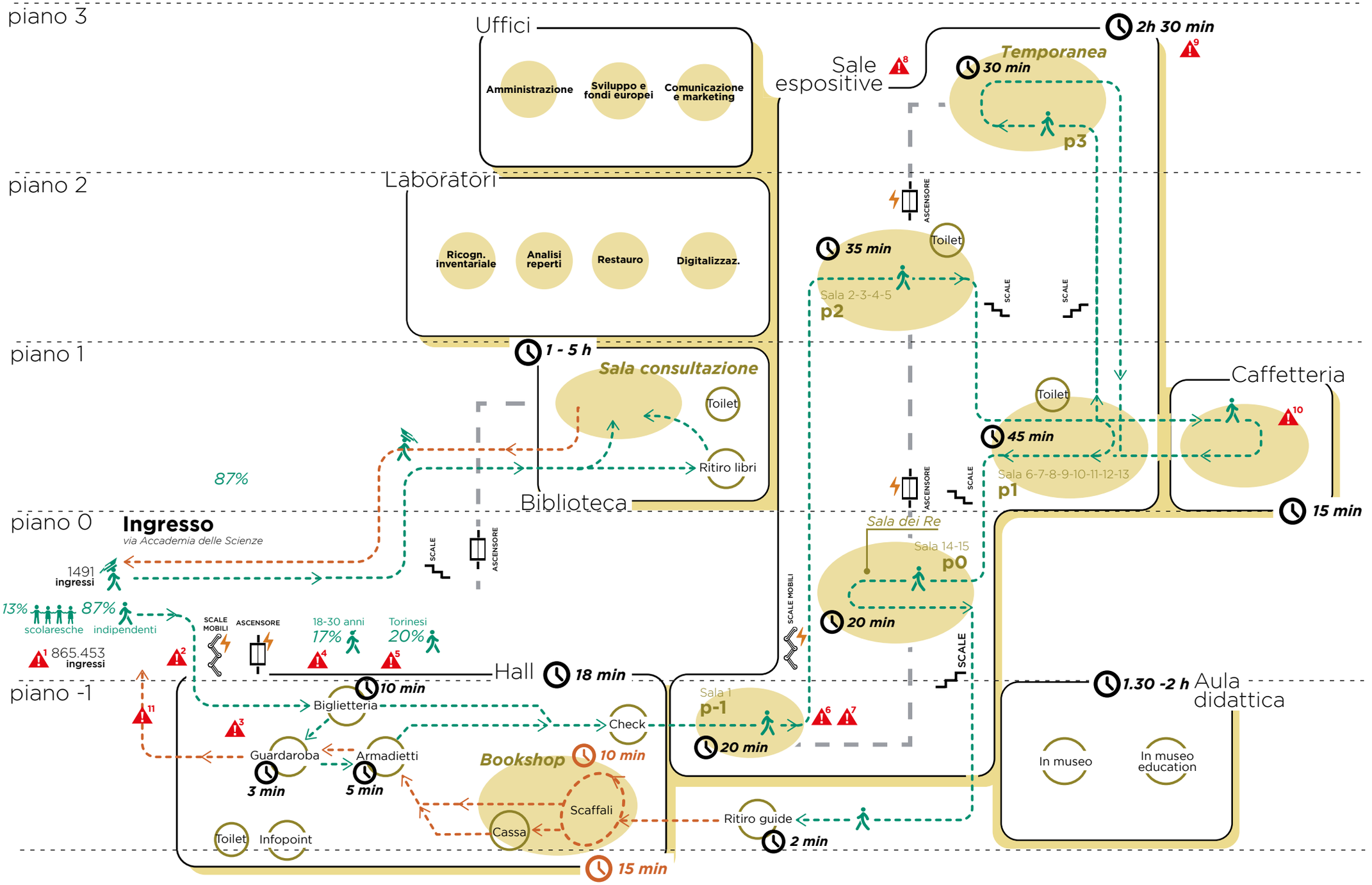
FLUSSI DI PERSONE



Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

FLUSSI DI PERSONE

Identificazione delle problematiche



Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

PROBLEMATICHE
Flussi di persone



1 CODE LUNGHE NEI GIORNI AFFOLLATI	INGRESSO
2 MANCANZA DI SPAZI PER I CITTADINI	INGRESSO
3 HALL DISPERSIVA	HALL
4 BASSA PARTECIPAZIONE FASCIA D'ETÀ 18-30	CITTÀ DI TORINO
5 BASSA PARTECIPAZIONE DI CITTADINI TORINESI	CITTÀ DI TORINO
6 INFORMAZIONI POCO LEGGIBILI SULLE TECHE	SALE ESPOSITIVE
7 AFFOLLAMENTO DELLE SALE	SALE ESPOSITIVE
8 STATICITÀ OFFERTA ESPOSITIVA	SALE ESPOSITIVE
9 PERCORSO LUNGO E SATURO DI INFORMAZIONI	FINE PERCORSO
10 DIMENSIONE RIDOTTA DEL BAR	BAR - RISTORANTE

FLUSSI DI MATERIA [4.4.2]

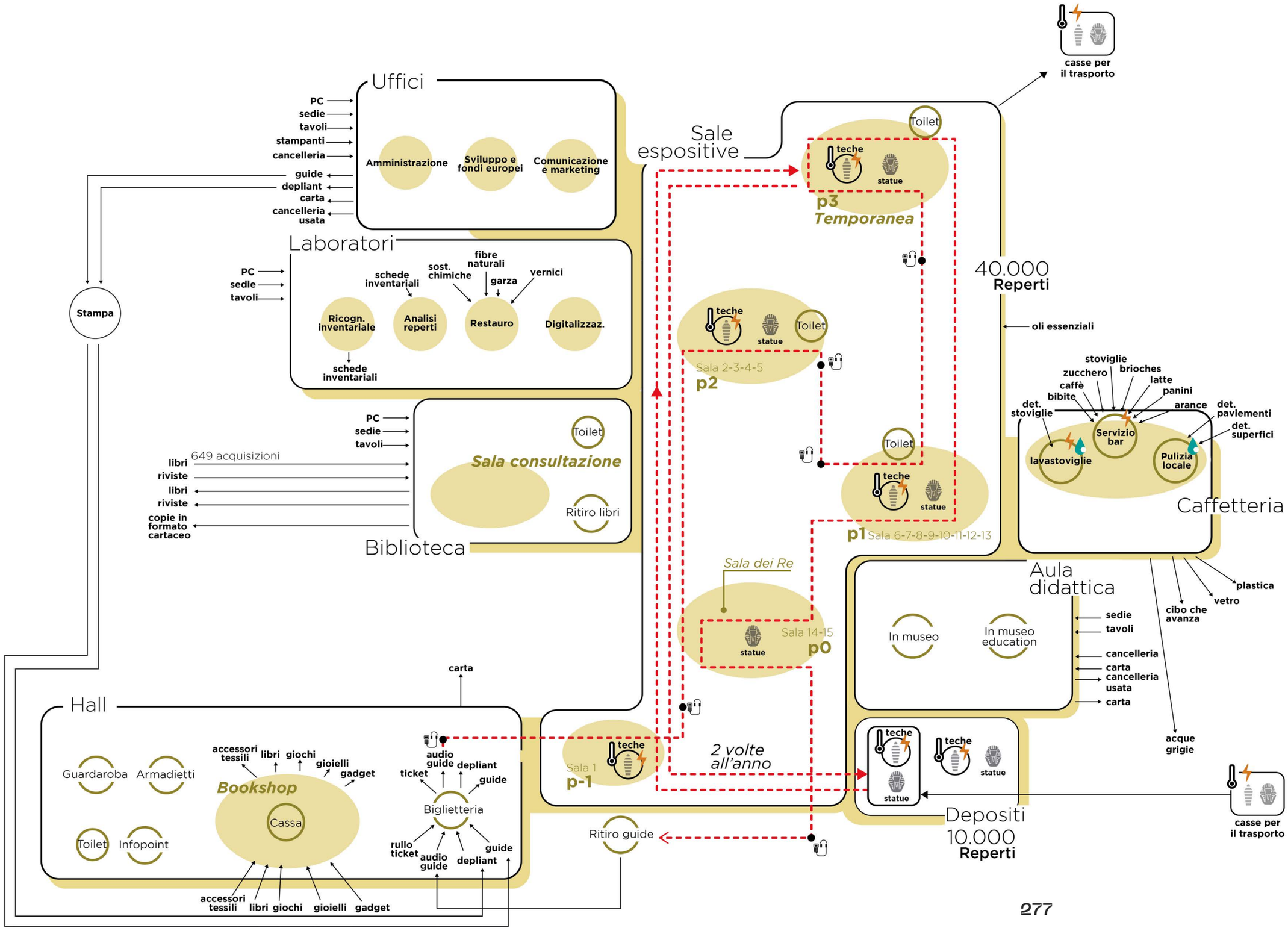
Per quanto riguarda la mobilitazione di risorse, la realtà museale ne impiega un numero decisamente basso.
I flussi di materia possono essere individuati a livello dei servizi, ossia *museumshop*, caffetteria, servizi igienici, biglietteria e altri servizi al pubblico; degli uffici e dei laboratori, ossia tutta la parte interna di gestione e ricerca del museo.
In merito alla qualità dei prodotti che vengono immessi nel sistema museale, non si riscontra alcuna scelta consapevole legata alla sostenibilità ambientale:

- nessun abbattimento in merito al consumo di carta, ne particolare attenzione alle sostanze usate per la pulizia;
- utilizzo di imballaggi *standard* e borse usa e getta nello *shop*, oltre a *gadget* senza alcuna certificazione o riconoscimenti per una produzione sostenibile;

Inoltre all'interno del percorso di visita gli scarti possono essere gettati solo in maniera indifferenziata.

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

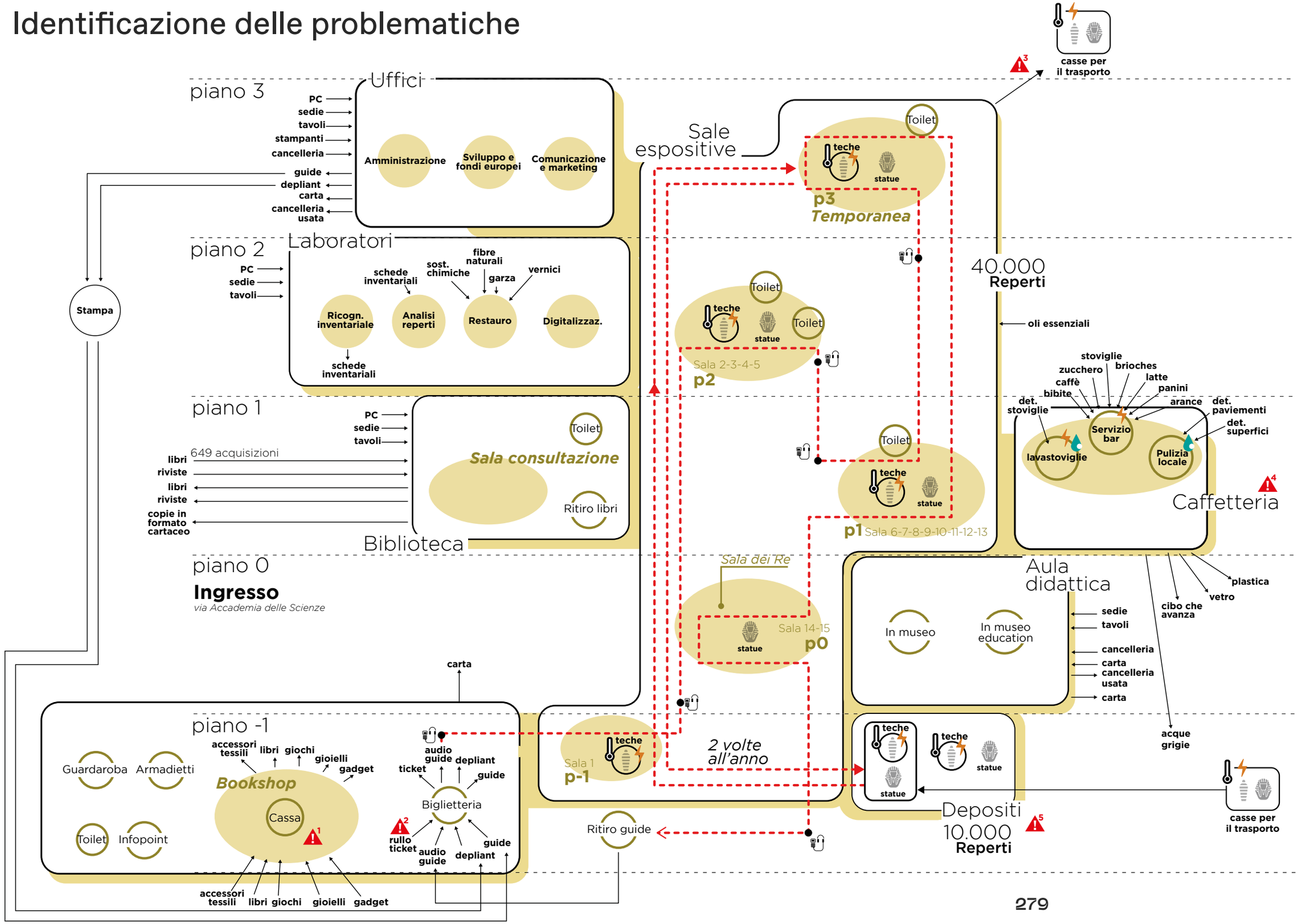
FLUSSI DI MATERIA



Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

FLUSSI DI MATERIA

Identificazione delle problematiche



Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

PROBLEMATICHE
Flussi di materia



1 **OGGETTISTICA POCO CARATTERISTICA** — MUSEUM SHOP

2 **ALTO CONSUMO DI TICKET DI CARTA NON RICICLABILE** — INGRESSO

3 **IMPATTO MOSTRE ITINERANTI** — TERRITORIO

4 **UTILIZZO CIBI PRONTI E PRECONFEZIONATI** — BAR - RISTORANTE

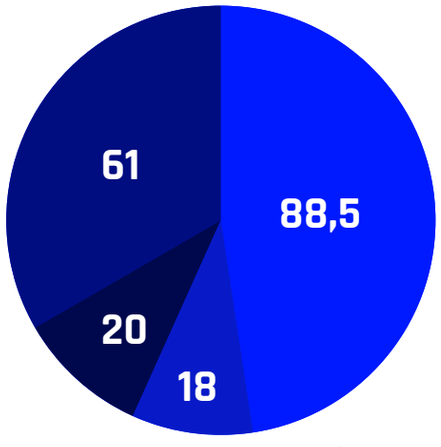
5 **MANCATA VALORIZZAZIONE OPERE** — DEPOSITO

FLUSSO ECONOMICO [4.4.3]

Definire e misurare gli impatti economici, sociali e culturali dei musei è una delle sfide più complesse per comprendere e legittimare il ruolo della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale nelle società contemporanee.
Da un punto di vista economico, i beni e le attività culturali hanno una caratteristica di **bene pubblico e collettivo.** In questa prospettiva, **i musei generano benefici economici diretti attraverso l'offerta e vendita di servizi culturali, ma anche esternalità positive, più difficili da quantificare, che ricadono sul più ampio sistema produttivo locale.** Infine, i **valori culturali e sociali dei musei sono spesso intangibili e soggettivi**, e per questo difficilmente comparabili o trattabili mediante metriche *standard*.

È necessario specificare che quando parliamo di impatto sul territorio, l'area individuata che prendiamo in considerazione ai fini dello studio è quello della Città Metropolitana di Torino.

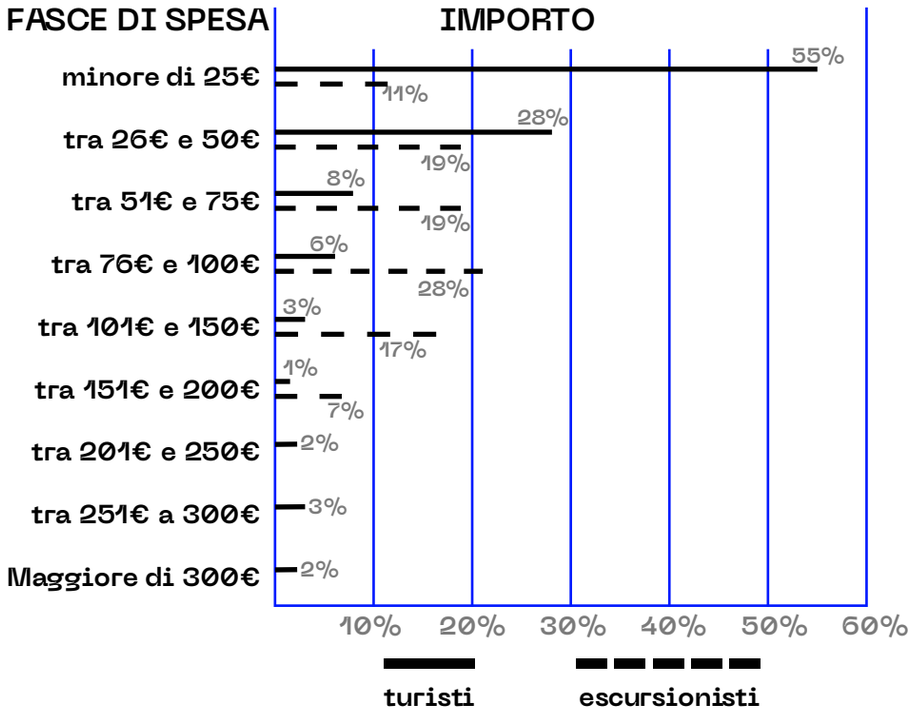
Analizzare l'impatto economico del Museo Egizio significa tracciare i flussi di spesa effettuati o attivati sul territorio da parte del Museo e valutare gli effetti economici diretti, indiretti e indotti che questi hanno sul sistema locale.
Dall'analisi dell'impatto economico del Museo Egizio sul territorio, sappiamo che **il suo indotto è pari a circa 187 milioni di euro.**[13]
Questa somma rappresenta il totale formato da più valori economici, quali la spesa del Museo, il suo impatto diretto sul territorio, l'impatto indiretto e l'indotto.



Impatto dietto, indiretto e indotto, **in milioni di €**

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

Gli escursionisti e i turisti sono le figure che più generano impatto diretto sul territorio torinese.
Nel 2018, il Museo Egizio ha accolto circa 650.000 visitatori provenienti da fuori Piemonte. In base all' approccio di analisi adottato, si ottiene che o**gni turista che visita Torino spende giornalmente 81 euro, mentre l'escursionista spende in media 32€.** Il 67% di questa somma sia attribuibile all'intenzione di visitare il Museo Egizio. Tale dato arriva all'80% nel caso degli escursionisti. Tenendo infine in considerazione la permanenza dei turisti ed escursionisti, **la spesa diretta annuale dei visitatori attribuibile al Museo che ricade sul territorio torinese è stimata in 81.309.179,00 euro.**



Spese dei turisti e degli escursionisti a confronto per fasce di spesa

Tra i visitatori del Museo le scolaresche rappresentano un pubblico importante: si tratta, stando ai dati 2016, di circa **130.000 studenti, pari a 15% del totale dei visitatori.**
Questi generano una spesa diretta pari a 4.408.231 €, che va ad aggiungersi a quella dei visitatori individuali al Museo.
In totale sono 85.717.411 € le spese effettuate dai turisti, escursionisti e gruppi scolastici.

Per arrivare ad ottenere la somma totale di 187 milioni di euro, dobbiamo aggiungere alle spese effettuate da chi visita il Museo un **impatto diretto di 19,5 milioni di euro. L'impatto diretto comprende la formazione dei fatturati dei fornitori di primo livello degli operatori chiamati a soddisfare la domanda finale di 88,5 milioni di euro.**
Viene poi aggiunto l'**impatto indiretto, che comprende la formazione dei fatturati dei secondi e terzi e quarti fornitori (e così via), secondo la logica iterativa. Esso ammonta a 18 milioni di euro.**

VOCI DI COSTO	IMPORTO TOTALE [€]	IMPORTO FORNITORI PROV. TO [€]	RAPPORTO SPESE PROVINCIA TO/ TOTALE (%)
Spese per personale (al netto di oneri e contributi)	759.010	759.010	100
Spese per Servizi generali e amministrazione	2.994.153	1.897.209	63
Spese per Restauro	188.770	68.735	36
Spese per Comunicazione	259.181	171.903	66
Spese per Mostre Temporanee	20.866	8.665	42
Spese commerciali varie	15.705	15.706	100
Altre attività di comunicazione	18.168	17.741	98

Ripartizione delle spese del Museo per voci di costo sul territorio provinciale

Infine, va considerato **l'impatto indotto che ammonta a 61 milioni di euro. Questo comprende i fatturati che si generano in tutti i settori per via della spesa dei redditi di lavoro e di impresa distribuiti nelle prime due fasi del calcolo degli impatti.** La rilevanza dell'impatto indotto sottolinea che la spesa del Museo non solo ha buona ritenzione locale, ma ha anche buona capacità di propagazione locale.

Nel dettaglio, 1 euro di spese correlate al Museo generano produzioni dirette per 1,22; indirette per 0,2; indotte per 0,69 (totale 2,11).

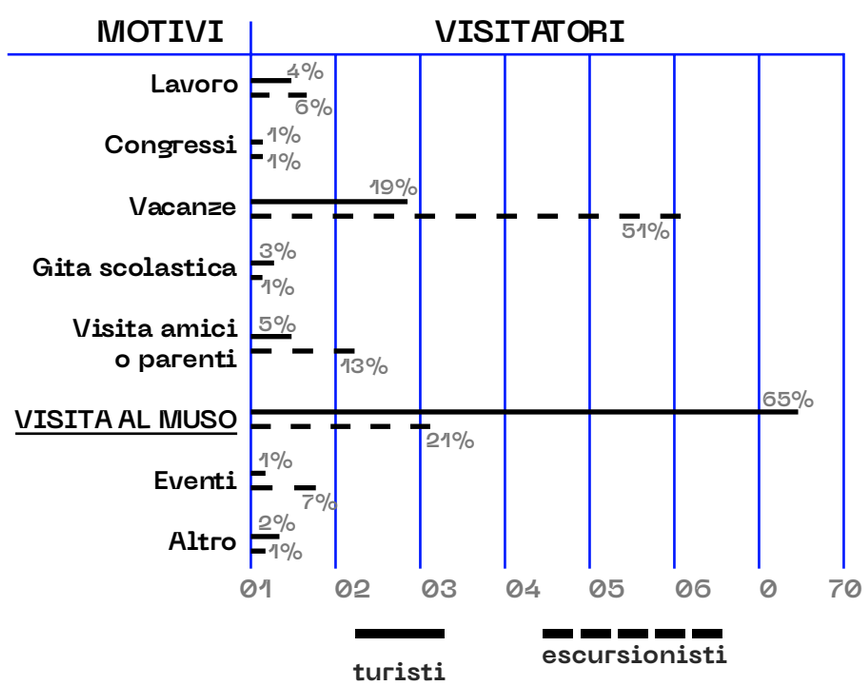
Per l'analisi delle spese e la quantificazione corretta di questa componente, è stato adottato il metodo della motivazione essenziale, attraverso il quale si attribuisce a tutti i visitatori non residenti una quota della spesa media giornaliera proporzionata al peso che attribuiscono al Museo come fattore di visita alla città di Torino, moltiplicata per la durata della loro permanenza in città. Ad esempio, se un intervistato ha espresso un punteggio pari a 8 (su 10) alla domanda su quanto il viaggio o soggiorno a Torino fosse stato motivato dalla visita al Museo Egizio, l'80% dell'ammontare delle spese dichiarate viene incluso nel calcolo della spesa diretta.
Le spese dirette dei visitatori che vengono considerate nell'analisi sono:

- il costo della sistemazione per il soggiorno (hotel o altro);
- i costi per i pasti;
- i costi sostenuti per lo shopping;
- le spese sostenute per altre attività ricreative (concerti, spettacoli, escursioni, ...).

Sono escluse le spese sostenute per il viaggio, poiché per la maggior parte ricadono in territori differenti rispetto a quello provinciale, e, naturalmente, quelle relative al costo del biglietto di entrata al Museo (poiché già computate nel bilancio della Fondazione).
L'impatto economico ha ricadute positive non solo in termini di denaro. Infatti l'indotto provocato dal Museo Egizio, riesce a creare posti di lavoro misurabili in ULA (Unità Lavorativa Lorda).
Sempre secondo il report analitico stilato per misurare l'impatto sul

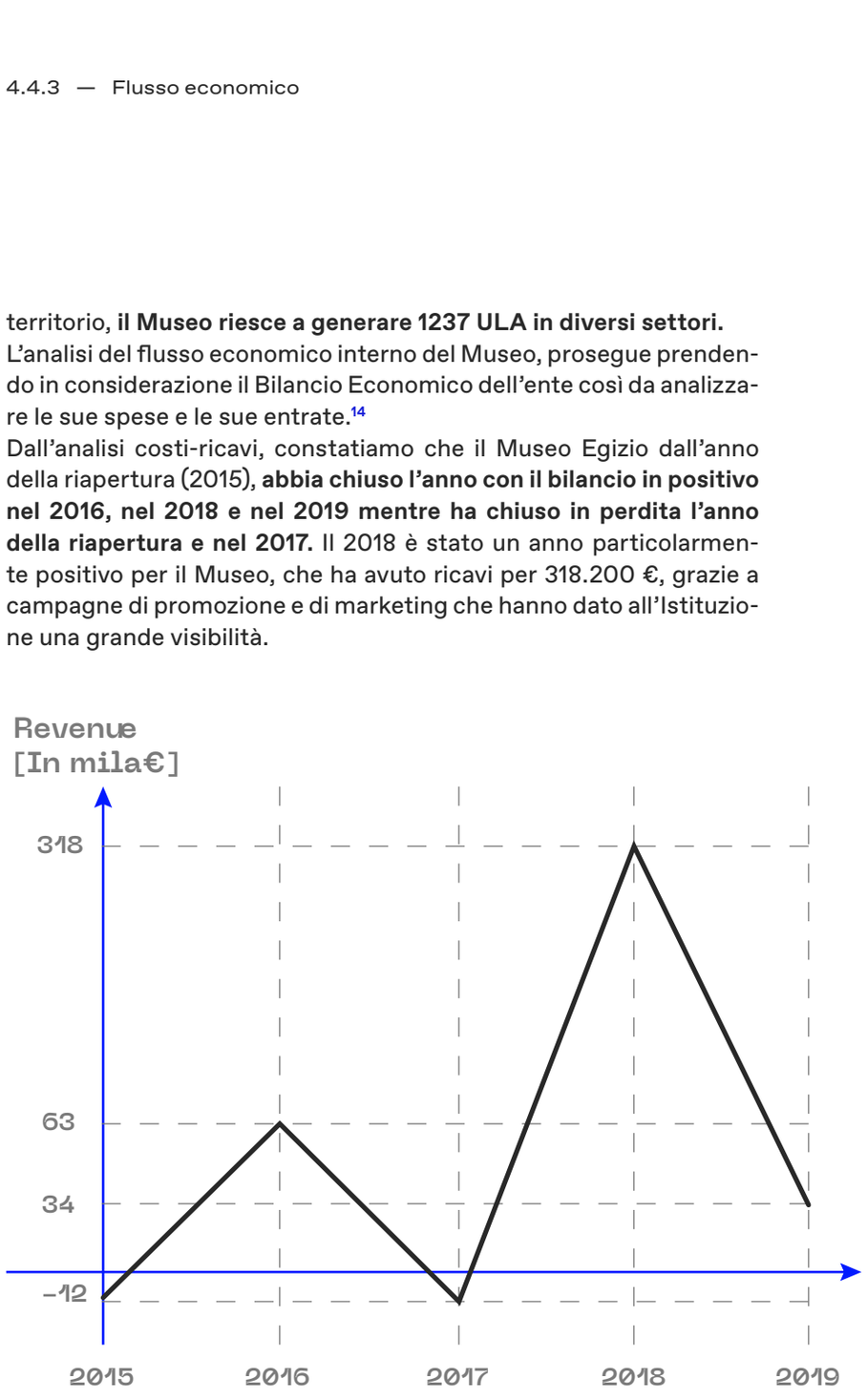
SETTOR	ATTURATO	ULA
I	F	
Agricoltura	5 mln €	49
Settori energetici	10 mln €	27
Alimentari	11 mln €	32
Tessili e cuoio	7 mln €	40
Prodotti trasformazione industriale	20 mln €	103
Costruzioni	6 mln €	27
Commercio	20 mln €	171
Alberghi e ristoranti	38 mln €	380
Trasporti	10 mln €	59
Intermediazione monetaria/finanziaria	9 mln €	64
Locazione di fabbricati	8 mln €	4
Attività ricreative	6 mln €	45
Servizi vari	37 mln €	236
TOTALE	188 mln €	1237

Impatto per settore sui fatturati e impatto occupazionale in ULA

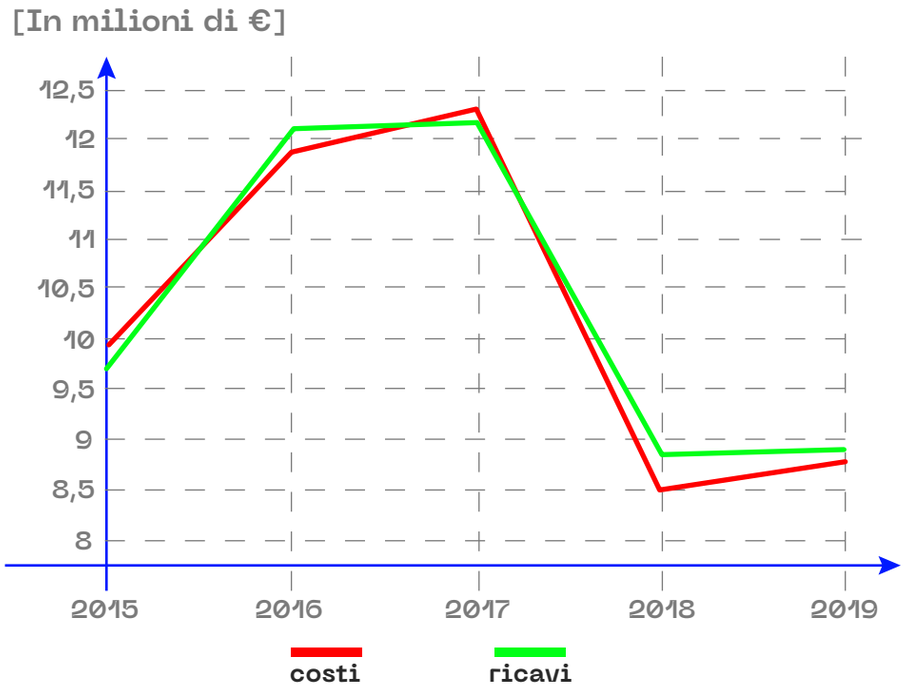


Motivazioni di viaggio a Torino

territorio, **il Museo riesce a generare 1237 ULA in diversi settori.**
L'analisi del flusso economico interno del Museo, prosegue prendendo in considerazione il Bilancio Economico dell'ente così da analizzare le sue spese e le sue entrate.[14]
Dall'analisi costi-ricavi, constatiamo che il Museo Egizio dall'anno della riapertura (2015), **abbia chiuso l'anno con il bilancio in positivo nel 2016, nel 2018 e nel 2019 mentre ha chiuso in perdita l'anno della riapertura e nel 2017.** Il 2018 è stato un anno particolarmente positivo per il Museo, che ha avuto ricavi per 318.200 €, grazie a campagne di promozione e di marketing che hanno dato all'Istituzione una grande visibilità.



Analisi *revenue* del Museo Egizio di Torino, dal 2015 al 2019



Analisi costi e ricavi del Museo Egizio di Torino, dal 2015 al 2019

Specifichiamo che, essendo un'Istituzione appartenente al terzo settore, gli utili generati non vengono divisi tra i diversi *partner*, né dal Direttore, né dal Presidente, bensì vengono ripartiti per attuare nuove progettualità. In seguito descriveremo nel dettaglio tali investimenti.
Nel sito del Museo, alla sezione bilanci [7], troviamo i documenti redatti comprendenti il quadro esplicativo degli anni che vanno dal 2012 al 2019.
Per non divulgare troppo, in questo testo descriviamo il flusso economico dell'ente prendendo in considerazione gli ultimi 2 anni, anche se l'analisi è stata effettuata considerando i bilanci dall'anno 2016 in poi.
In entrambi gli anni, il Museo ha generato ricavi pari a circa € 8.850.000, precisamente 8.847.888 € nel 2018 e 8.863.823 € nel

COSTI	2018 [€]	2019 [€]
Acquisti	22.000	34.000
Servizi generali e amministrativi	3.458.400	3.280.225
Personale dipendente	2.418.918	2.543.918
Costi per godimento di beni terzi	90.300	73.000
Collezioni, educazione, ricerca	691.360	855.580
Oneri diversi di gestione	217.300	576.500
Emolumenti e spese organi sociali	100.500	85.500
Ammortamenti	215.000	250.000
Oneri finanziari e patrimoniali	8.700	7.100
Attività	398.210	623.000
Progetti mostre	931.000	535.000
TOTALE	8.829.823	8.529.688

Analisi costi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

2019 e ha affrontato spese pari a 8.529.688 € nel 2018 e 8.829.823 € nel 2019.
Nella pagina a fianco, approfondiamo le voci che compongono i costi.

Constatiamo che le spese principali riguardano i servizi generali e amministrativi e quelli relativi agli stipendi e al TFR del personale dipendente.
Incrociando i dati relativi ai dipendenti del Museo, scopriamo che hanno tutti la residenza nel territorio della Città Metropolitana.
Questo significa che **una parte consistente del budget del Museo ricade dunque direttamente sul territorio di riferimento**, grazie ai salari dei dipendenti. Inoltre, sempre dall'esame dei bilanci del Museo, appare evidente che la spesa dell'Istituto per i propri fornitori a livello regionale e quella a livello provinciale, sono quasi coincidenti. Questo equivale a dire che **nel momento in cui il Museo ha bisogno di un fornitore, se questo è piemontese, nella maggior parte dei casi è un'azienda che ha sede sul territorio della provincia di Torino.**
Approfondendo l'analisi, abbiamo individuato quali sono i costi condivisibili con altre realtà locale, in modo da ridurlo nel caso venissero attivate delle collaborazioni e quali sono invece i costi riducibili attuando politiche di efficientamento delle risorse.
Emergono che i costi dei servizi museali integrati, come la vigilanza notturna, che nel 2019 hanno ammontato a 1.300.000 €, possono essere divisi con altre attività commerciali o museali vicine al Museo, così come i costi di sviluppo & fundraising (150.000 €).

I costi che invece possono essere ridotti, puntando sull'efficienza gestionale o infrastrutturale, riguardano le tasse sui rifiuti, che il Museo paga una somma di 300.000 € annui.
A bilancio, il Museo per imprevisti vari stanzia 175.000 €.

Dettaglio dei costi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

	COSTI	2018 [€]	2019 [€]
ATTIVITÀ	Sito internet, multimediali & app	60.000	80.000
	Fondo allestimento nuova caffetteria	180.000	–
	Sviluppo & fundraising	15.000	150.000
	Direct grant Cairo	–	180.000
	Compensi collaboratori scientifici	15.000	35.000
	Movimentazione collezioni	25.000	10.000
	Attività, allestimenti ed eventi promozionali museali	28.210	100.000
	Workshop, attività scientifiche collaterali e convegni	35.000	30.000
	Attività di approfondimento per mostre future	25.000	8.000
	Comunicazione eventi e collaterali	15.000	30.000
	TOTALE	398.210	623.000
PROGETTI MOSTRE	Mostra temporanea archeologica	650.000	430.000
	Mostra arte contemporanea	96.000	–
	Restauri, movimentazioni, assicurazioni & consulenze	35.000	15.000
	Comunicazione e immagine prodomo mostre	150.000	90.000
	TOTALE	931.000	535.000

Dettaglio dei costi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

	COSTI	2018 [€]	2019 [€]
PERSONALE DIPENDENTE	Retribuzioni personale dipendente e accantonamento TFR	1.311.413	1.311.413
	Contributi personale dipendente, ratei, ferie e permessi	329.711	329.711
	Retribuzione dirigenti e accantonamento TFR	360.838	360.838
	Contributi dirigenti	79.457	79.457
	Nuove assunzioni	60.000	60.000
	Formazione obbligatoria	4.000	4.000
	Formazione facoltativa	1.500	8.000
	Mensa aziendale indiretta	52.000	66.000
	Rimborso spese	15.000	55.000
	Spese taxi	5.000	6.000
	Spese viaggio e soggiorno dipendenti	40.000	60.000
	Lavoro interinale	40.000	110.000
	Indumenti di lavoro	1.000	500
	Premi/Avanzamenti una tantum	60.000	30.000
	Stage curriculari	18.000	20.000
	Altre spese per il personale	30.000	27.000
	Federculture	11.000	16.000
	TOTALE	2.418.918	2.543.918

Dettaglio dei costi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

	COSTI	2018 [€]	2019 [€]
SERVIZI GENERALI E AMMINISTRATIVI	Acqua	50.000	25.000
	Energia elettrica (illuminazione e trattamento aria)	546.000	430.000
	Telefono	32.000	40.000
	Riscaldamento e raffrescamento	80.000	93.000
	Assicurazioni	70.000	55.000
	Trasporto e spedizioni	6.000	12.625
	Manutenzioni impianti	130.000	210.000
	Manutenzioni edificio	120.000	158.000
	manutenzione, arredamenti, servizi integrati, uffici & caffetteria	80.000	15.000
	Manutenzione hardware e software	85.000	80.000
	Spese postali e bollati	2.800	1.000
	Spese pulizia e disinfestazione	285.000	230.000
	Sistemi di controllo e videosorveglianza	5.000	5.000
	Quote associative e volontari	1.600	1.600

Dettaglio dei costi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

	COSTI	2018 [€]	2019 [€]
SERVIZI GENERALI E AMMINISTRATIVI	Servizi museali integrati, vigilanza notturna	1.375.000	1.300.000
	Ponte radio	–	12.000
	Consulenza fiscali e amministrative	50.000	50.000
	Consulenze tecniche	50.000	50.000
	Consulenze legali e notarili	50.000	50.000
	Pubblicità istituzionali e ufficio stampa	350.000	300.000
	Grafica, studio progettazione e realizzazione materiali promozionali	–	40.000
	Organo di vigilanza L231	10.000	10.000
	Oneri L231	10.000	10.000
	Spese commerciali	20.000	12.000
	Spese per sicurezza DL 81	50.000	90.000
	TOTALE	3.458.400	3.280.225
ACQUISTI	Prodotti di caffetteria	3.500	3.000
	Attrezzature < 516€	1.500	1.000
	Materiale elettrico e ferramenta	2.000	13.000
	Materiale per ufficio	7.000	9.000
	Altri beni	8.000	8.000
	TOTALE	22.000	34.000

Dettaglio dei costi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

	COSTI	2018 [€]	2019 [€]
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	Ritenute a titolo di imposta	1.500	1.000
	Rappresentanza generale e omaggi	35.000	15.000
	Varie ed imprevisti	30.000	175.000
	Tasse rifiuti	90.000	300.000
	Imposte d'esercizio	45.000	45.000
	Sopravvenienze pass, minusvalenze e perdite ded, arrotondamenti	10.000	35.000
	Ritenute su proventi finanziari e a titolo d'imposta	800	500
	Altre imposte e tasse	5.000	5.000
	TOTALE	217.300	576.500
EMOLUMENTI E SPESE ORGANI SOCIALI	Compensi organi sociali	34.000	34.000
	Compenso comitato scientifico	–	–
	Rimborso spese organi sociali	50.000	35.000
	Compensi organismo di vigilanza	16.500	16.500
	TOTALE	100.500	85.500
ONERI FINANZIARI E PATRIMONIALI	Spese bancarie	8.500	7.000
	Perdite su cambi	200	100
	TOTALE	8.700	7.100

Dettaglio dei costi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

	COSTI	2018 [€]	2019 [€]
COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	Affitto altri locali e magazzini esterni	77.300	50.000
	Noleggi attrezzature	13.000	23.000
	TOTALE	90.300	73.000
COLLEZIONI, EDUCAZIONE, RICERCA	Supporto tecnico scientifico	10.000	30.000
	Consulenze scientifiche	–	156.100
	Fondo progetti museali &scientifici (area ex caffetteria)	300.000	70.000
	Rivista scientifica Rime	50.000	25.000
	Spese conservazione e restauro & monitoraggio passivo con pulizia opere	200.000	350.000
	Spese di ricerca e scavi	50.000	50.500
	Summer school Ucla	–	52.000
	Borsa di dottorato & post doc	18.360	56.980
	Manutenzione vetrine e basamenti	15.000	10.000
	Strumentistica di lavorazione	8.000	10.000
	Acquisti pubblicazioni, riviste e cataloghi scientifici	40.000	45.000
	TOTALE	691.360	855.580

Analisi ricavi del Museo Egizio di Torino, biennio 2018-2019

RICAVI	2018 [€]	2019 [€]
Biglietteria	5.450.000	5.210.123
Eventi speciali	230.000	182.600
Abbonamenti	522.888	455.000
Didattica	425.000	400.000
Supporti multimediali	25.000	76.000
Aperture private	180.000	180.000
Mostre itineranti	350.000	310.000
Museum Shop	620.000	540.000
Copyright	5.000	–
Diritti di riproduzione e prestiti	5.000	100
Royalties su servizio di catering	–	6.000
Altri ricavi e proventi	55.000	16.000
Sopravvenienze attive e indennizzi	15.000	25.000
CONTRIBUTI	50.000	630.000
Erogazioni Libere	20.000	10.000
Contributi INTERREG-ALCOLTRA	25.000	125.000
Contributi FONDO MUSEO DEL CAIRO	–	480.000
Contributi benevoli	5.000	15.000
FONDI	900.000	825.000
Regione Piemonte	400.000	200.000
Città Torino	250.000	250.000
Fondazione CRT	50.000	175.000
Compagnia San Paolo	200.000	200.000
PROVENTI FINANZIARI	15.000	8.000
TOTALE	8.847.888	8.863.823

Nelle tabelle a fianco, invece, approfondiamo le varie voci che compongono i ricavi.
Vediamo che il Museo gode di Fondi provenienti da enti pubblici o privati, come la Città di Torino, la Regione Piemonte, la Fondazione CRT e la Compagnia San Paolo.
Questi fondi sono continui nel tempo e annuali, così come dei contributi provenienti da progettualità europee o da erogazioni libere, ovvero dalle donazioni che chiunque può fare direttamente dalla pagina del Museo. Nel 2019, il Museo Egizio ha attivato un nuovo fondo, **denominato Fondo Museo Del Cairo**, per avviare progettualità in partenariato con il museo egiziano, al fine di promuovere la cultura egizia nel mondo. Tale fondo ammonta a 480.000 €.

Il Museo è titolare di alcuni titoli di Stato italiani, di alcuni contenitori di titoli vari, gli ETF e di azioni del MPS. Il valore di questi titoli è pari a 1.080.894 € e, in totale, questi titoli hanno fruttato 15.000 € nel 2018 e 8.000 € nel 2019. Mentre il valore iniziale degli *assets* investiti ha ammontato intorno ai 764.000 €.

Per quanto riguarda gli *assets* del Museo, l'ente possiede un valore di beni, materiali e immateriali, pari a 36.747.240 €.
I costi per il marchio capitalizzato sono afferenti all'attività di progettazione dello stesso, effettuata dallo *Studio Migliore & Servetto e dallo Studio Jacobacci & Partners S.p.A.*, e alle spese sostenute per la sua registrazione. Nelle immobilizzazioni materiali, in corso risultano iscritti anche i costi sostenuti in relazione al progetto di rifunzionalizzazione del Museo e l'attività di allestimento della sala conferenze e della realizzazione della struttura per sostenere il Sarcofago di Ibu. Le immobilizzazioni finanziarie alla data del 31 dicembre 2019 ammontano a complessivi € 769.003, e si riferiscono interamente a investimenti durevoli in titoli di reddito fisso, costituenti il fondo di dotazione vincolato. Tale voce, rispetto all'esercizio 2018, non ha subito variazioni in quanto non si sono verificate perdite durevoli di valore tali da svalutare quanto iscritto nell'attivo immobilizzato.
Ovviamente, l**e opere d'arte non appartengono agli *assets* museali**, così come le informazioni in esse contenute e fruibili da visitatori e ricercatori.

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

	ASSETS	2018 [€]	2019 [€]
IMMATERIALI:34.819.871 €	Diritti brevettati industr. e utilizzo opere dell'ingegno, concessioni e licenze	84.791	43.640
	Marchi	16.482	15.467
	Bandi di gara (Biglietti, bookshop, legali)	1.452	–
	Spese incrementative e migliorie beni di terzi	36.692.768	34.714.718
	Oneri pluriennali	36.694.193	34.714.718
	Imm. in corso bandi rifunz. restauro, ampl. museo	–	–
	Altre imm. in corso	4.160	46.046
MATERIALI:1.158.366 €	Impianto di allarme	25.832	21.177
	Attrezzatura specifica	7.299	5.214
	Attrezz./appar./mobil. < a 516 Euro	–	–
	Attrezzatura e apparecchiatura varia	3.558	155.910
	Mobili e arredi	356.703	320.375
	Telefonia mobile	6.378	5.469
	Macchine ufficio	167.692	149.711
	Altri beni materiali	16.128	7.856
	Allestimenti e percorsi espositivi	610.285	488.854
	ASSETS FINANZIARI	769.003	769.003
	TOTALE	38.781.904	36.747.240

PROBLEMATICHE [4.4.4]

Dall'analisi dei flussi verso l'interno e l'esterno del museo emergono chiaramente alcuni punti critici relativi al sistema museo, essi sono identificabili all'interno delle categorie funzionali che costituiscono il Modello.

Accessibilità

È evidente, come già accennato precedentemente, il problema del **lungo tempo di attesa in coda** all'ingresso del museo, con conseguente **sovraffollamemto delle sale**; entrambe le condizioni impediscono un'**esperienza di visita confortevole e rilassata.** Il percorso espositivo, per la sua strutturazione, è estremamente impegnativo se si considera che non vi è la possibilità di segmentare la visita in più riprese e non offre luoghi di riposo, in quanto il principale punto- teoricamente adibito ad una sosta, **la caffetteria, non offre spazi e servizi sufficienti per accogliere un giusto numero di visitatori.** Per quanto riguarda la varietà dei flussi di persone in entrata, **il museo non mette a disposizione della comunità cittadina luoghi in cui poter passare del tempo dedicato allo svago.** Una caratteristica importante del museo sostenibile è la sua "apertura" verso la città, intesa come **presenza nella vita quotidiana.**

Prodotti

L'approvvigionamento di prodotti necessari all'area *back office* e di servizi al pubblico non è attento all'impatto sul territorio, in un'ottica ambientale ed economica, ed in particolare nella caffetteria e nel *museumshop* l'offerta non presenta alcun legame con le risorse locali. L'utilizzo di *ticket* in carta è estremamente elevato se si considera il numero di ingressi.

Mobilità

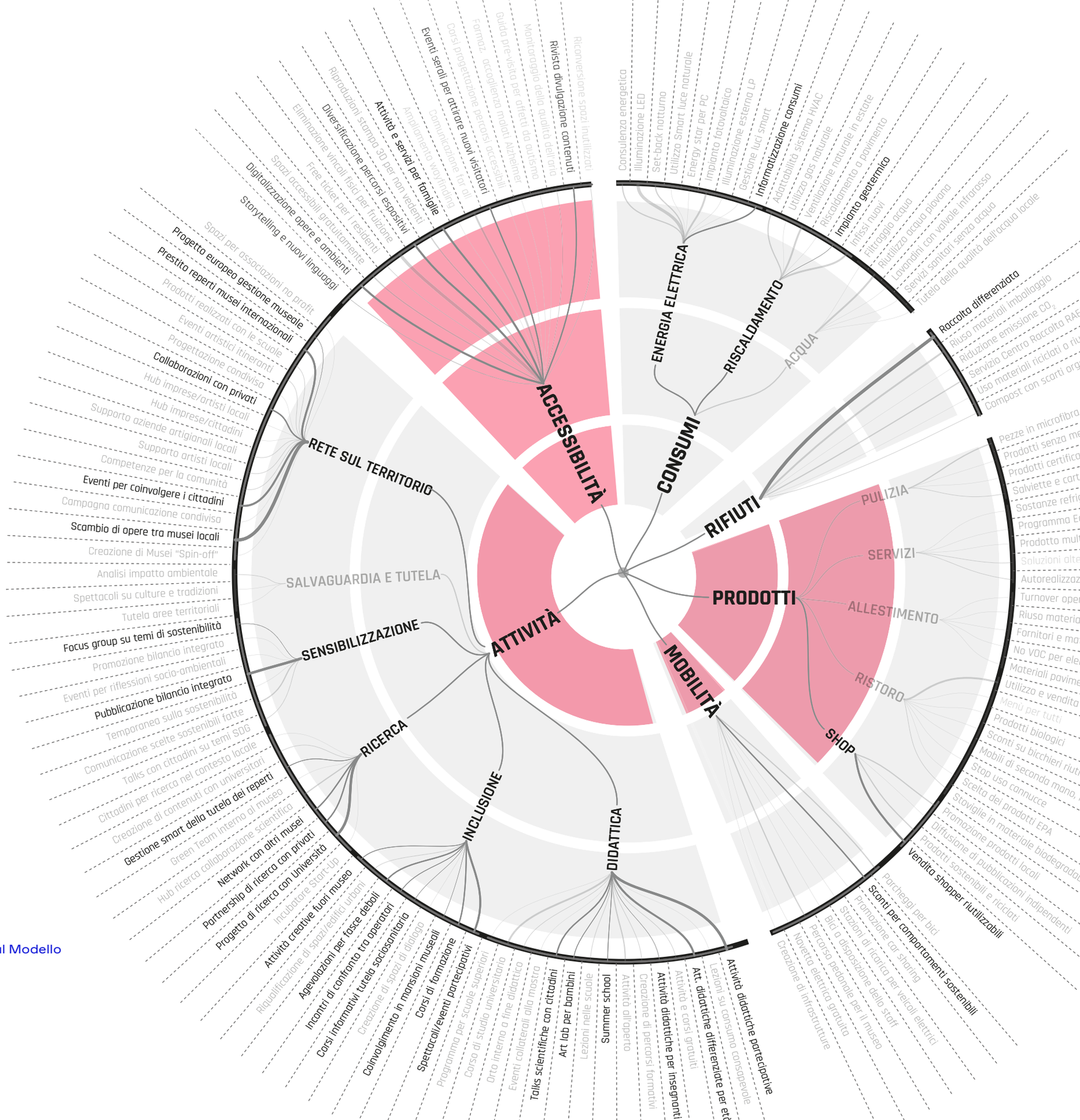
Il museo attira un numero di visitatori rilevante e se si considerano i dati esplicati nel Report Analitico del 2019 si riscontra un andamento in continua crescita, il che fa immaginare **un flusso estremamente ampio**, in particolar modo in Piemonte e Lombardia, ma non sono da escludere i numeri che arrivano dall'estero.
Per agire in maniera sostenibile il museo deve essere sensibile ad ogni sua influenza sul territorio, che questa si mostri a livello locale o estremamente lontano dal contesto del museo. Il flusso turistico, che quindi sottintende uno spostamento fisico per la prevalenza in auto e aereo, a seconda del luogo di provenienza, in treno e in autobus in minor numero, pesa necessariamente sull'ambiente; è quindi un **dovere del museo**, ma di qualsiasi polo attrattivo in generale, **occuparsi della gestione di questi**

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

flussi. Il Museo Egizio ha promosso e promuove attualmente alcune buone pratiche in ambito di mobilità sostenibile (effettua uno sconto sul biglietto d'ingresso per tutti coloro che dimostrano di essersi spostati in treno) ma le dimensioni del proprio pubblico richiedono azioni più sistematiche in grado di gestire l'intera area di Torino.

Attività

Per quanto riguarda la varietà dei visitatori il **Museo presenta una relativa carenza nel richiamare la partecipazione della fascia di età giovane, dai 18 ai 25 anni.** Questa problematica rispecchia la tendenza generale dei più giovani a considerare il Museo Egizio come qualcosa di già ampiamente conosciuto e vissuto durante le gite scolastiche, presentando effettivamente poche attrattive per un *target* generalmente improntato ad attività di svago che si discostano ampiamente delle visite museali. E' questo tuttavia un problema che affligge tutti i musei del territorio, eccezion fatta per alcuni estremamente tematici che rispecchiano passioni ed interessi più vicini alla generazione attuale, come ad esempio i musei di design, cinema e di fotografia.



Visualizzazione delle problematiche del Museo Egizio sul Modello

PUNTI DI FORZA [4.4.5]

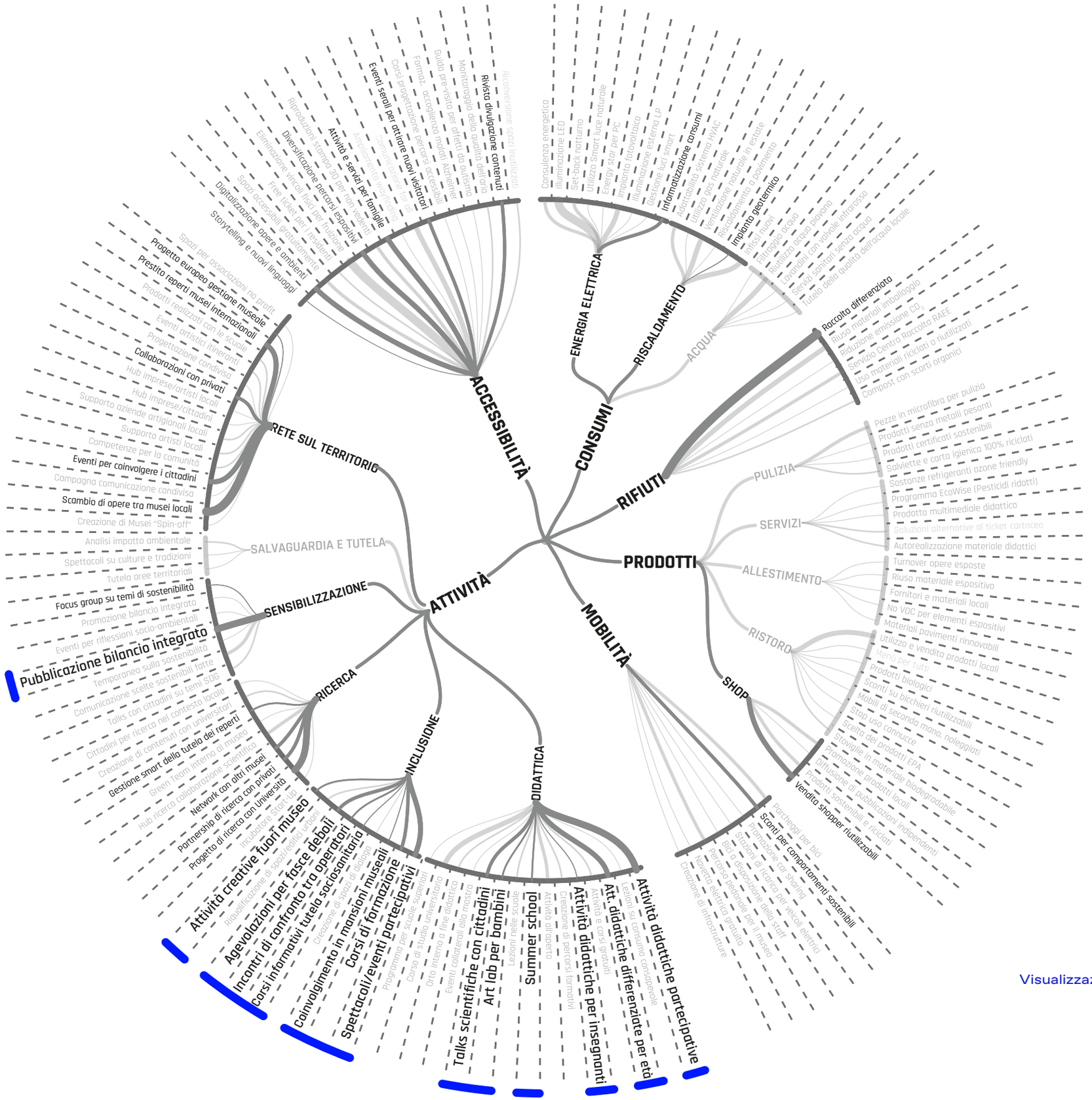
Tra tutte le scelte e le azioni intraprese dal Museo Egizio, ciò che lo contraddistingue maggiormente e lo pone in una posizione di spicco, a livello di consapevolezza e sostenibilità, rispetto ad altri musei locali, **è la stesura di un Bilancio Sociale, estremamente preciso e dettagliato**, in grado di presentare il proprio operato in maniera esaustiva e a fini divulgativi.
In questo settore quindi, *l'accountability*, il Museo può dimostrarsi una figura *leader* sul territorio.
A conferma di questa virtuosità, **nel 2018 il Museo Egizio è stato finalista al premio "Oscar di Bilancio", sezione Non Profit** con la documentazione relativa al 2017.

Inoltre, **il Museo è attivo nello sviluppare progetti legati alla didattica.** Il Direttore Greco, ha più volte esplicitato il desiderio di coinvolgere maggiormente le Università negli spazi museali, nonostante abbia più volte già avviato collaborazioni con enti universitari, italiani e stranieri.
L'organizzazione del servizio didattico è affidato in concessione a *REAR Società Cooperativa.* **I contenuti sono frutto di un confronto e di un aggiornamento costante con i curatori del Dipartimento Collezione e Ricerca del Museo Egizio.** Insieme alla responsabile della Didattica di *REAR*, a novembre 2018 è stata organizzata una **trasferta a Londra al fine di osservare e testare le numerose attività formative dei musei inglesi.** A seguito di questa trasferta è stato realizzato un cronoprogramma che prevede dei rinnovamenti su larga scala:
- Un approccio più personale e coinvolgente dei giovani visitatori, portati a svolgere attività didattiche all'interno delle sale museali;
- Una revisione dell'intero svolgimento delle attività laboratoriali e dei materiali impiegati, dando più spazio all'esperienza pratico-creativa, per permettere a ciascun partecipante di realizzare un oggetto personale da conservare;
- Lo sviluppo di nuove attività, al fine di coinvolgere un *target* di pubblico più ampio e approfondire nuove tematiche.

L'aggiornamento delle **attività per famiglie punta su un approccio più coinvolgente anche per i genitori.**
Per questo sono stati attivati diversi servizi di didattica per le famiglie. Questi servizi completano la programmazione per le famiglie, costante nel tempo secondo un **calendario mensile giocato sull'alternanza tematica dei percorsi.** Ogni visita affronta diversi argomenti individuati tra i più affascinanti e curiosi, capaci di stimolare la partecipazione attiva di adulti e bambini. Le attività sono diversificate anche per durata: dalla visita guidata breve di 90 minuti, al percorso arricchito da una successiva attività di laboratorio della durata complessiva di 120 minuti: un'opportunità utile all'approfondimento dei temi condivisi con l'egittologo durante la visita.
Ci sono inoltre programmi didattici dedicati agli studenti e agli insegnanti delle scuole d'infanzia, quelle primarie e quelle secondarie. Il numero di adesioni ai laboratori nel corso del 2018 è maggiore in rapporto al 2017 (+7,6%), con il un laboratorio breve di 90 minuti scelto dal 37% delle classi e il laboratorio più lungo di 120 minuti scelto dal 63%.

In linea più generale, il Museo Egizio **promuove la formazione coinvolgendo a vario titolo il mondo dell'istruzione**, dalle scuole secondarie di secondo grado con i progetti di alternanza scuola lavoro alle Università, con tirocini curriculari, lezioni e docenze, *summer school* e *workshop.*

Infine, dopo le numerose attività che hanno lo scopo di promuovere l'inclusione culturale nella società descritte nel paragrafo "Analisi strategie sostenibili attuate dal Museo", dobbiamo considerare come elemento virtuoso del Museo la sua **attenzione sui temi dell'inclusione.**



STRATEGIE CHE CONTRADDISTINGUONO IL MUSEO EGIZIO

Visualizzazione dei punti di forza del Museo Egizio sul Modello

[4.5]

APPLICAZIONE DEL MODELLO

A seguito dell'analisi incentrata sul sistema interno del Museo e sulle sue relazioni con il contesto è possibile inserire i dati ricavati all'interno del Modello. In questa maniera viene contestualizzata la strategia operativa dell'istituzione, marcando punti di forza e problematiche per strutturare nuove azioni risolutive.

ACCESSIBILITÀ

1 AFFOLLAMENTO DELLE SALE

2 PERCORSO LUNGO E SATURO DI INFORMAZIONI

3 INFORMAZIONI POCO LEGGIBILI SULLE TECHE

4 CODE LUNGHE NEI GIORNI AFFOLLATI

5 HALL DISPERSIVA

6 MANCANZA DI SPAZI PER I CITTADINI

7 BAR SOTTODIMENSIONATO

ATTIVITÀ

8 IMPATTO MOSTRE ITINERANTI

9 BASSA PARTECIPAZIONE FASCIA ETÀ 18-30

10 BASSA PRESENZA DI CITTADINI TORINESI

PRODOTTI

11 OGGETTISTICA SHOP POCO CARATTERISTICA

12 TICKET DI CARTA NON RICICLABILE

13 CIBI PRONTI E PRECONFEZIONATI

14 STATICITA DELL'OFFERTA ESPOSITIVA

MOBILITÀ

15 FLUSSI TURISTICI NON GESTITI

IDENTIFICAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ [4.5.1]

Una volta inserite sul Modello tutte le strategie già attuate dal Museo Egizio è possibile definire **in quali aree si concentra l'attenzione alla sostenibilità da parte dell'istituzione.** In particolar modo il museo opera intensamente in tutte quelle attività che riguardano la **didattica e l'inclusione sociale.** Preso atto delle azioni virtuose già sviluppate è possibile passare all'analisi di quelle che sono le attuali problematiche riscontrate con l'analisi precedente.
Si è valutato su una scala da 0 a 3 il peso relativo delle problematiche, indicativo della **priorità di un'area di intervento rispetto ad un'altra.**

Vengono quindi messi in evidenza i **problemi della categoria Accessibilità, a seguire quelli della categoria Prodotti, in cui il museo non ha attuato nessuna delle strategie registrate nel Modello**, e poi Mobilità e Attività sullo stesso livello.
Successivamente è possibile **individuare le rispettive strategie risolutive ad ogni problematica riscontrata nell'analisi dei flussi.**
Come si può notare si apre un ventaglio di opportunità numericamente maggiore in risposta ai problemi evidenziati, prova della **flessibilità e libertà** che lo strumento permette nella sua attuazione.

DEFINIZIONE DELLE LINEE GUIDA [4.5.2]

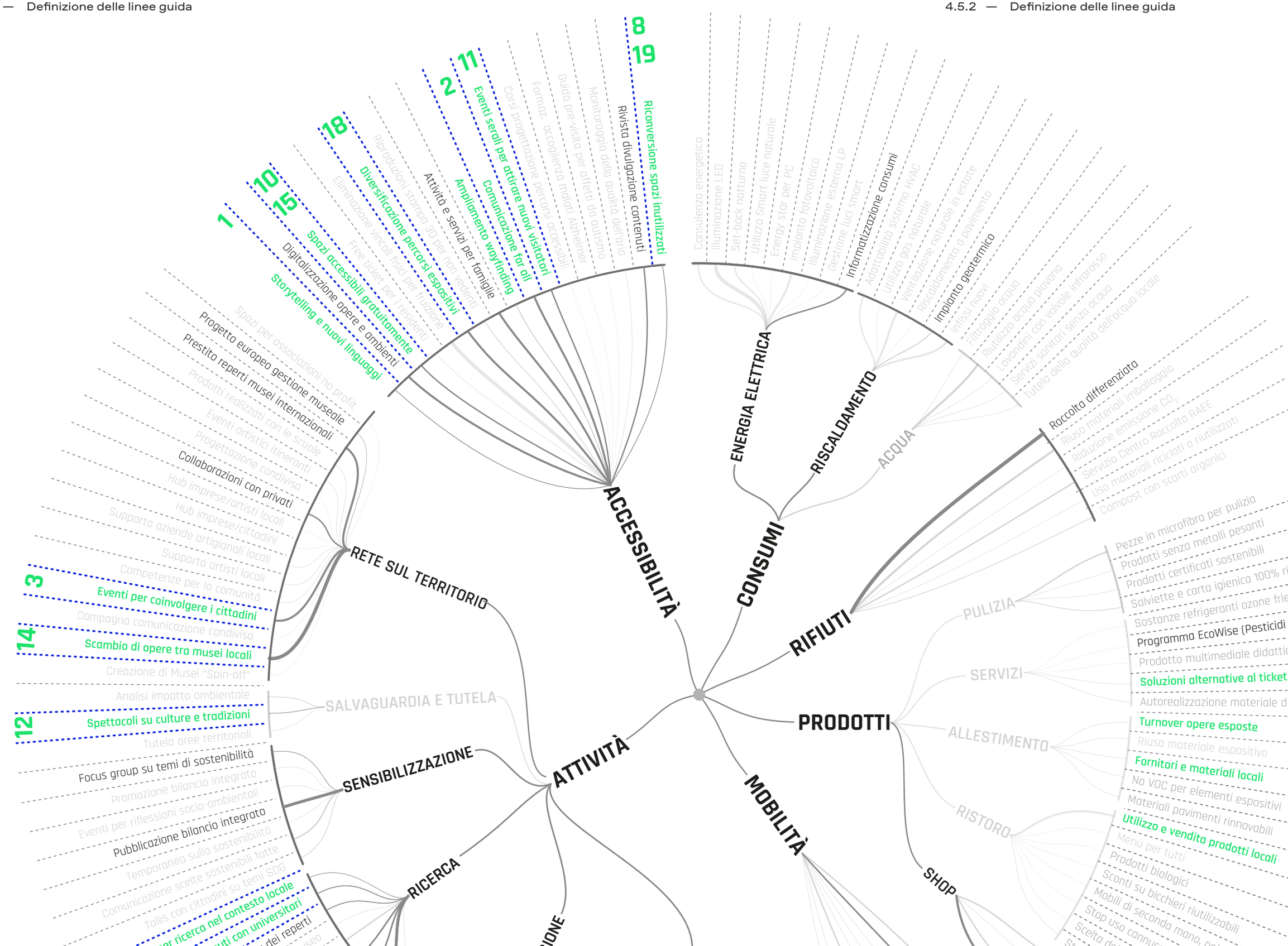
Dopo aver identificato le problematiche e le rispettive possibili strategie risolutive, le opportunità, si passa alla fase di interpretazione e progettazione: **a questo punto entra in gioco il ruolo del designer.**
Si aprono numerose strade percorribili, ogni problematica può portare a più opportunità, e alcune opportunità si presentano adeguate alla risoluzione di problematiche differenti. **In una visione realistica, è impossibile pianificare ed attuare tutte le strategie risolutive che a questo punto il grafico suggerisce**, ma soprattutto potrebbe non essere necessario; **la flessibilità del Modello risiede anche nel l'adattabilità delle strategie a problemi differenti e, soprattutto, lo strumento deve essere inteso come una traccia da seguire nella fase progettuale.** Ciò significa che il progettista può seguire alla lettera le strategie offerte del Modello o usare le proprie competenze ed esperienze per apportare modifiche o proporre nuove strategie risolutive.

Di fronte ad un ventaglio di opportunità vasto come quello nel caso in esame, **ossia 22 strategie risolutive**, è necessario identificare i caratteri essenziali che necessariamente dovranno essere sviluppati nel progetto. Quindi, analizzando nel dettaglio tutte le opportunità suggerite e con uno sguardo alle problematiche iniziali, si sono identificate sei linee guida che guideranno la strutturazione delle proposte successive. **Le linee guida sono**:

- ➜ Contenuti interattivi per una nuova fruizione
- ➜ Co-progettazione con studenti
- ➜ Utilizzo di spazi inutilizzati per eventi
- ➜ Azioni per la città
- ➜ Divulgare *good practices*

Quest'ultimo punto è stato inserito **considerando i punti di forza del Museo Egizio**, ossia il suo particolare impegno per ciò che riguarda il tema *dell'accountability*, che traslato a livello più ampio può arrivare a comunicare, in maniera sempre più immediata, tutte le azioni virtuose attuate al proprio interno.

4.5.2 — Definizione delle linee guida



4.5.2 — Definizione delle linee guida

CONTENUTI INTERATTIVI PER UNA NUOVA FRUIZIONE
1 2 3 4

AZIONI PER LA CITTÀ
14 15 16 17

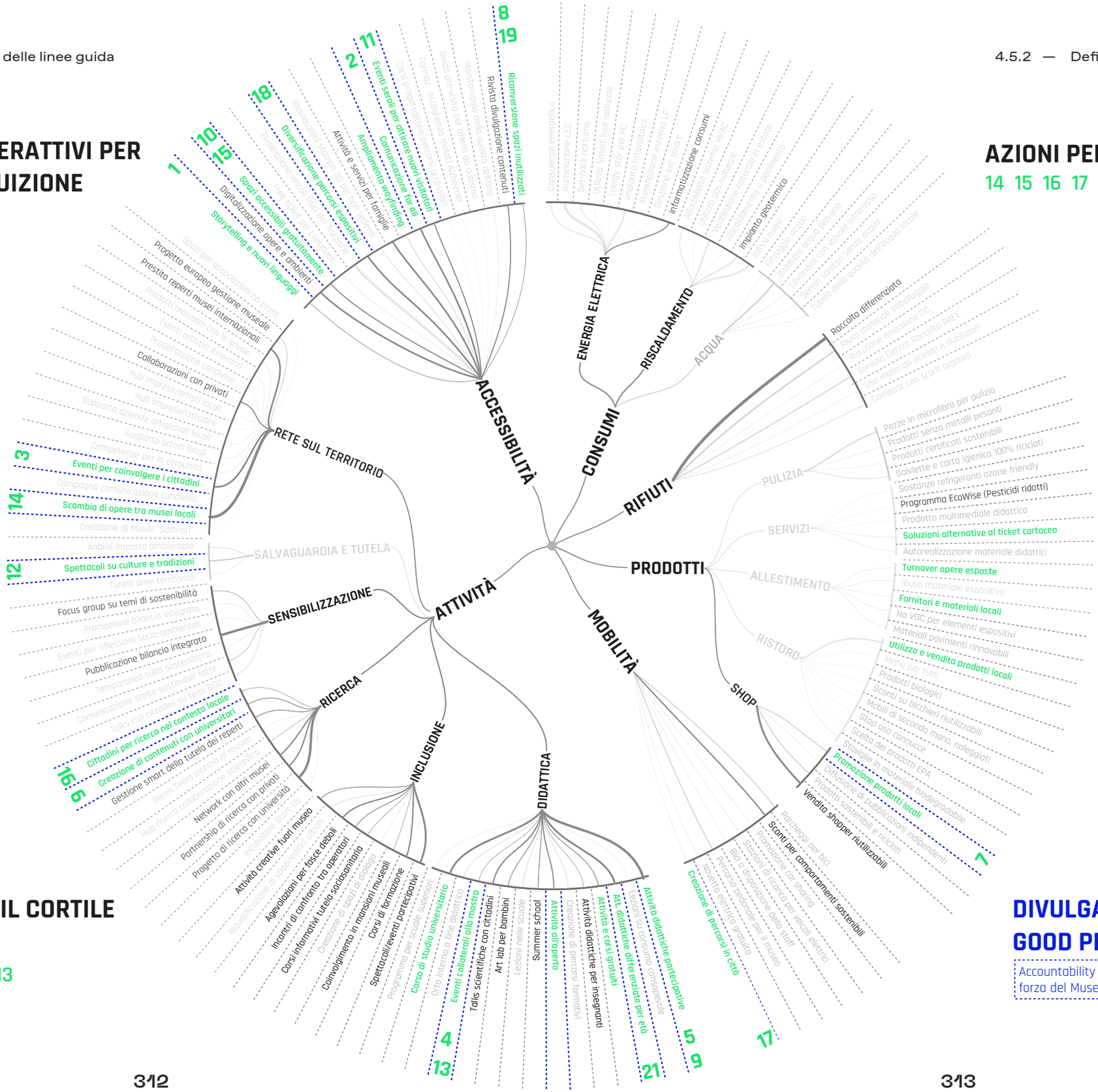
RIDISEGNO VISITA
18

CO-PROGETTAZIONE CON STUDENTI
5 6 7

DIDATTICA
19 20 21

SFRUTTARE IL CORTILE PER EVENTI
8 9 10 11 12 13

DIVULGARE GOOD PRACTICE
Accountability come punto di forza del Museo Egizio



NOTE CAPITOLO 4

[1] Museo Egizio, *«Fondazione trasparente»*.

https://museoegizio.it/trasparenza/

Consultato 13 gennaio 2020.

[2] Museo Egizio, *«Storia»*.

https://museoegizio.it/scopri/storia/

Consultato 21 gennaio 2020.

[3] Museo Egizio, *«Storia»*.

https://museoegizio.it/scopri/storia/

Consultato 21 gennaio 2020.

[4] Christian Greco: *«I musei siano policlinici dei beni culturali»*.

https://www.youtube.com/watch?v=q6YeVe9hioY.

Consultato 23 aprile 2020.

[5] Museo Egizio, *«Nuova campagna di scavo a Saqqara, 2019»*.

https://www.museoegizio.it/esplora/notizie/nuova-campagna-di-scavo-a-saqqara-2019/?fbclid=IwAR0GvShHov9eetK681X9pv4kqOUYBJCevrjGRtKi0EBdgHxvvO-61gX9e9A

Consultato 3 marzo 2020.

[6] Museo Egizio, *«Ultima settimana di scavo – il diario di Lara Weiss e Christian Greco»*.

https://www.museoegizio.it/explore/news/ultima-settimana-di-scavo-il-diario-di-lara-weiss-e-christian-greco

Consultato 1 marzo 2020.

[7] Museo Egizio, *«Collezione e ricerca»*.

https://museoegizio.it/scopri/collezione/

Consultato 1 ottobre 2019.

[8] Geoportale e governo del territorio. Piano regolatore generale - Tavole di piano. Città di Torino.

http://geoportale.comune.torino.it/web/governo-del-territorio/piano-regolatore-generale/tavole-di-piano

[9] Museo Egizio, *«Bilancio Sociale 2018», 2019*

[10] Museo Egizio,"Gli stakeholders del Museo Egizio" *«Bilancio Sociale 2018», 2019, pagg. 30-32.*

[11] Museo Egizio,"Educazione e formazione", "Il rapporto con il territorio e la città" *«Bilancio Sociale 2018», 2019, pagg. 81-95.*

[12] Museo Egizio,"L'esperienza di visita" *«Bilancio Sociale 2018», 2019, pagg. 69-79.*

[13] Museo Egizio, *«Visitatori e impatto economico del Museo Egizio sul territorio».*

[14] Museo Egizio, *«Schema di bilancio».*

Capitolo 4 — Validazione del modello sul caso studio del Museo Egizio di Torino

CAPITOLO 5

PROPOSTE PROGETTUALI

Individuate le linee guida da seguire nella strutturazione delle idee progettuali, si sono sviluppate 15 proposte differenti da applicare alla realtà del Museo Egizio.
Esse sono presentate in forma di *concept* ma alcuni loro elementi sono più delineati per permettere allo staff interno del Museo di posizionare ognuna di queste in una determinata strategia futura, permettendo al tempo stesso di poterle ridisegnare ed approfondire in collaborazione diretta con il personale, una prerogativa nella modalità di progettazione collaborativa che il nuovo Museo deve applicare.

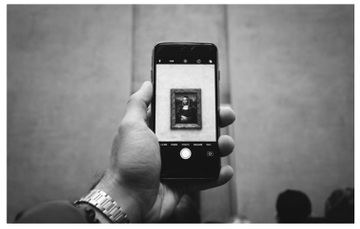
Step 5 — Proposte progettuali

CONTAMINAZIONI MUSEO-CITTÀ



Contenuti interattivi per una nuova fruizione

EMOZIONARE IL VISITATORE



Contenuti interattivi per una nuova fruizione

FESTIVAL ARTE DI STRADA



Sfruttare il cortile per eventi

RAFFORZARE IL LEGAME CON I CITTADINI



Azioni per la città

PRESTITO AI MUSEI DEL TERITORIO



Azioni per la Città

NUOVI PERCORSI



Ridisegnare la visita

CONSULENZA AI PICCOLI MUSEI



Divulgare le *Good Practices*

BABY RESTAURATORE



Didattica

ARTIGIANATO DEL TERRITORIO



Co-progettazione con studenti

ARCHEOLOGIA FUTURA



Co-progettazione con studenti

TOUR MUSEI METROPOLITANI



Sfruttare il cortile per eventi

CO-PROGETTAZIONE CITTADINA



Azioni per la città

CORSI PER BANDI EUROPEI



Divulgare le *Good Practices*

PROMOZIONE BILANCIO INTEGRATO



Divulgare le *Good Practices*

SPAZIO DOPO SCUOLA



Didattica

Capitolo 5 — Proposte progettuali

CONTAMINAZIONI MUSEO–CITTÀ

CONTENUTI INTERATTIVI PER UNA NUOVA FRUIZIONE

RAGGIUNGERE NUOVI PUBBLICI

RIGENERAZIONE URBANA

REINTERPRETAZIONE DELLA COLLEZIONE

DESCRIZIONE

Creare delle interpretazioni moderne di reperti celebri del Museo attraverso **visualizzazioni in realtà aumentata** da fruire durante il percorso di visita. Portare tale contaminazione di contenuti al di fuori del Museo, creando **dipinti urbani** (street art) che coniughino il **linguaggio storico del reperto, quello spontaneo della street art e quello tecnologico della realtà aumentata.** Queste opere possono essere inserite in aree gioco o sportive di **zone periferiche della città.**
il Museo rielabora la propria offerta con un linguaggio vicino ai giovani e crea un'interpretazione attuale delle opere antiche che custodisce.

TARGET

Fasce giovani di visitatori, cittadini della periferia.

STAKEHOLDER

Museo dell'Arte Urbana Aumentata, street artists.

SDG's



Suggestioni: ***mauamuseum.com*** [1]



EMOZIONARE IL VISITATORE

CONTENUTI INTERATTIVI PER UNA NUOVA FRUIZIONE

SENSIBILIZZARE SULLE TEMATICHE ATTUALI

NUOVI CONTENUTI

UTILIZZO DI NUOVE TECNOLOGIE

DESCRIZIONE

Sfruttare l'audioguida per indurre empatia nel visitatore. Creare narrazioni con la collaborazione di scuole di storytelling e arti drammatiche che raccontino diversi luoghi della città secondo temi legati alla sostenibilità. Ideare un'app che le raccolga tutte. La prima narrazione sarà legata all'arazzo del Nilo all'inizio del percorso espositivo del Museo Egizio e verrà fatta sentire dall'audio guida. Il Museo sarà il luogo di lancio dell'app.

TARGET

Visitatori

STAKEHOLDER

Scuole di arti drammatiche e storytelling,
Azienda per lo sviluppo informatico.

SDG's



ARTIGIANATO DEL TERRITORIO

CO-PROGETTAZIONE CON STUDENTI

COINVOLGERE STUDENTI UNIVERSITARI

NUOVO APPROCCIO AI CONTENUTI DEL MUSEO

VALORIZZARE IL TERRITORIO

DESCRIZIONE

Istituire un rapporto di **collaborazione tra studenti di design e artigiani locali**, per realizzare **rielaborazioni di artefatti dell'Antico Egitto** come ad esempio vasi, amuleti o poggiatesta.
Gli artefatti verranno **realizzati dagli studenti** seguendo la metodologia insegnata nelle differenti Università (IAAD, IED, Politecnico di Torino) e dopo aver approfondito le caratteristiche e la storia dell'oggetto con il curatore del Museo.

TARGET

Studenti (20-25 anni).

STAKEHOLDER

Università e artigiani torinesi.

SDG's



Suggestioni: ***Museo insieme*** *- Museo di Storia Naturale di Venezia Giancarlo Ligabue* [2]

ARCHEOLOGIA FUTURA

CO-PROGETTAZIONE CON STUDENTI

NUOVI CONTENUTI

NUOVE COLLABORAZIONI

RIFLESSIONE SU TEMATICHE AMBIENTALI

DESCRIZIONE

Come sarebbero il **museo e i suoi reperti** se la città subisse le peggiori conseguenze della crisi climatica? Si propone la collaborazione con l'ente di formazione privata di **arti digitali** Event Horizon School, per la realizzazione di scenari dove il **Museo Egizio o le sue opere sono i protagonisti,** ma in contesti apocalittici futuribili. Gli elaborati saranno giudicati da una commissione della scuola e i più meritevoli riceveranno una **borsa di studio** per frequentare i corsi. Gli stessi elaborati faranno parte di una mostra all'interno del cortile del Museo Egizio.

TARGET

Appassionati di arti digitali

STAKEHOLDER

Event Horizon - School of digital Art

SDG's





FESTIVAL ARTE DI STRADA

SFRUTTARE IL CORTILE PER EVENTI

CREARE UN APPUNTAMENTO ANNUO PER I CITTADINI

DESCRIZIONE

Valorizzare la **virtuosità dell'integrazione culturale**, proponendo **eventi di teatro di strada.** Questa disciplina artistica, arricchita nel tempo da numerose contaminazioni culturali, è nata probabilmente nell'Antico Egitto [3] e ha visto in Torino una città fertile e accogliente. Si propone dunque una serie di **serate volte all'inclusione culturale** tramite un messaggio veicolato dall'arte di strada, coinvolgendo **artisti e associazioni** già attivi sul territorio, proponendo anche la recitazioni di leggende e biografie di divinità Egizie.

TARGET

Cittadini giovani (**TARGET 18-25**) e **famiglie**.

STAKEHOLDER

Associazioni di teatri di strada: Apriti Circo, Associazione Craft, Cirko Vertigo.
Festival Torinesi: il Just for Joy, Lunathica.

SDG's



Suggestioni: ***Mestre Carnival Street Show*** *- M9 Museo del '900* [4]

NUOVE COLLABORAZIONI

PROMUOVERE L'INCLUSIONE



RAFFORZARE LEGAME CON I CITTADINI

SFRUTTARE IL CORTILE PER EVENTI

OFFRIRE NUOVI SERVIZI PER I CITTADINI

RIGENERAZIONE SPAZI DEL MUSEO

COMUNICARE I CONTENUTI DELLA COLLEZIONE



DESCRIZIONE

Offrirsi come uno spazio vivibile non solo per la visita museale, ma anche come spazio di vita quotidiana per i cittadini torinesi.
Cinema o libreria all'aperto.

TARGET

Ragazzi (18-25 anni)

STAKEHOLDER

Asociazioni culturali, volontari,
Cinema Massimo.

SDG's



TOUR MUSEI METROPOLITANI

AZIONI PER LA CITTÀ

LEADER DI PROGETTI A SCALA CITTADINA

NUOVA OFFERTA DI VISITA

PROMUOVERE BUONE PRATICHE

DESCRIZIONE

Creazione di un **wayfinding all'inetrno della Corona delle Delizie** per collegare diversi musei della Città Metropolitana. In questo modo si crea un **tour del patrimonio culturale del territorio.**
Questo progetto invita ad una **fruizione sostenibile della città** ed è un primo passo verso un itinerario di tutti i Musei della Città Metropolitana di Torino. Il progetto si arricchisce con la realizzazione di **depliant, flyer e mappe che guidino i cittadini e i turisti alla scoperta di un'offerta culturale diffusa.**

TARGET

Turisti e cittadini

STAKEHOLDER

Attori legati alla **logistica cittadina e alla fruizione culturale** come ToBike, Fondazione CRT, Compagnia San Paolo e Amministrazione locale.

SDG's





CO-PROGETTAZIONE CITTADINA

AZIONI PER LA CITTÀ

PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA CITTÀ

SVILUPPO NUOVE STRATEGIE

NUOVE COLLABORAZIONI

DESCRIZIONE

Creare team di lavoro di cittadini mediati da esperti. Creare dibattito sui problemi percepiti per stilare un piano d'azione a lungo termine. Il museo si pone come un grande laboratorio in cui si producono forme sociali, soluzioni e significati inediti. Talks con gruppi di cittadini e associazioni di quartiere o privati, volti alla risoluzione di problematiche comuni o alla comunicazione di iniziative per la sostenibilità.

TARGET

Cittadini di Torino, Associzioni fasce deboli

STAKEHOLDER

Environment Park, case del quartiere, Comune di Torino

SDG's





NUOVI PERCORSI

RIDISEGNARE LA VISITA

DIVERSIFICARE L'OFFERTA

MUSEO PIÙ ACCESSIBILE PER TUTTI

DESCRIZIONE

Creare più percorsi secondo tematiche e tempi di visita dando la possibilità di scegliere il proprio. Proporre filtri tematici tramite i quali far emergere particolari informazioni nella mostra.
SUDDIVIDERE LA PERMANENTE
Biglietto ingresso valido solo per la Sala dei Re
ACCESSO ALLA TEMPORANEA
Biglietto ingresso valido solo per la Mostra Temporanea. Inserire queste modalità di accesso in campagne promozionali itineranti, offerte speciali o pacchetti regalo.

TARGET

Visitatori con esigenze particolari

STAKEHOLDER

staff interno

SDG's





FRUIZIONE SEMPLIFICATA

PRESTITO AI MUSEI DEL TERRITORIO

AZIONE PER LA CITTÀ

NUOVE COLLABORAZIONI

AMPLIAMENTO OFFERTA SUL TERRITORIO

VALORIZZAZIONE REPERTI



DESCRIZIONE

Portare nei musei più piccoli, opere del Museo Egizio non esposte, conservate nei magazzini quindi non fruibili al pubblico. (es. circolazione papiri nelle biblioteche civiche).

TARGET

Nuovo pubblico

STAKEHOLDER

Musei del Territorio

SDG's



CORSI PER BANDI EUROPEI

DIVULGARE LE GOOD PRACTICE

TRASMETTERE COMPETENZE

PUNTO DI RIFERIMENTO PER I CITTADINI

NUOVE COLLABORAZIONI

DESCRIZIONE

Data la forte impronta internazionale del Museo e la poca conoscenza del tema da parte dei cittadini, l'area Fundraising può fornire corsi per la comprensione e la preparazione di proposte per Bandi Europei. I corsi possono essere svolti on-line (registrati). I possibili target sono piccoli musei, cittadini privati, associazioni e gruppi di volontariato, piccole imprese.

TARGET

Piccoli musei

STAKEHOLDER

Educatori e pedagogisti, volontari, insegnanti

SDG's





CONSULENZA AI PICCOLI MUSEI

DIVULGARE LE GOOD PRACTICE

TRASMETTERE COMPETENZE

NUOVE COLLABORAZIONI

VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

DESCRIZIONE

Offrire un servizio di consulenza museale ai musei di Torino a livello gestionale, come gestire al meglio il rapporto valorizzazione/tutela opere d'arte, offrire il miglior wayfinding possibile, gestione del magazzino, efficientamento della comunicazione, ecc... Tavoli di incontro e di discussione con i rappresentanti dei musei, dove analizzare le attività gestionali e far emergere criticità e possibilità.

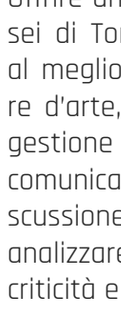
TARGET

Musei piccoli, medi

STAKEHOLDER

Ufficio interno, musei della città

SDG's



PROMOZIONE BILANCIO INTEGRATO

DIVULGARE LE GOOD PRACTICE

PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA CITTÀ

ESEMPIO GOOD PRACTICE

VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

DESCRIZIONE

Workshop rivolto a musei ed imprese che si svolge in più tappe:
- un'esposizione dei bilanci di sostenibilità di esempi virtuosi locali.
- una fase di analisi in cui un team multidisciplinare analizzerà il modus operandi e i possibili obiettivi di ogni museo e azienda partecipante.
- un'esposizione finale dei bilanci di sostenibilità dei partecipanti al ws.

TARGET

Musei piccoli, medi

STAKEHOLDER

Grandi gruppi privati che stilano il Bilancio di Sostenibilità, CoopCulture, Asvis.

SDG's



BABY RESTAURATORE

DIDATTICA

PROMUOVERE LE ATTIVITÀ DI RICERCA

SERVIZIO PER LE FAMIGLIE

CREARE UN SISTEMA DIDATTICO DEL MUSEO

DESCRIZIONE

Tramite l'utilizzo del **kit del giovane restauratore,** già ideato dal Centro di Conservazione e Restauro, il **bambino guidato da un egittologo**, cercherà di riprodurre su carta autoprodotta o su gres i colori e la forma di alcune opere. **Insegnare le basi sulla creazione dei colori** e l'applicazione di questi sui materiali dell'Antico Egitto.
Il laboratorio può essere incluso nella giornata **"Un giorno nell'Antico Egitto"**, dove i bambini accompagnati dai genitori visitano il Museo per poi cimentarsi in professioni come l'archeologo, l'egittologo e il restauratore

TARGET

Bambini dai 4 ai 10 anni.

STAKEHOLDER

Centro di Conservazione e Restauro.

SDG's

Suggestioni: ***La scienza all'Opera*** *- Centro Conservazione Restauro, Venaria Reale* [5]



SPAZIO DOPO SCUOLA

Didattica

SERVIZIO PER LE FAMIGLIE

OTTIMIZZARE GLI SPAZI DEL MUSEO

CREARE UN SISTEMA DIDATTICO DEL MUSEO

DESCRIZIONE

Il museo si propone come spazio per **accogliere bambini** nei periodi dove le scuole sono chiuse ma i genitori lavorano (vacanze estive/natalizie e quarantena). Lo spazio destinato potrebbe essere quello dello **spazio ZeroSei**, ora aperto solo nei giorni di sabato e domenica o giorni festivi.
Si potrebbe dare precedenza ai bambini del personale delle attività commerciali del centro e dei residenti della zona. Le attività da svolgere saranno decise con gli educatori.
Lo spazio potrebbe essere attivo anche nel pomeriggio.

TARGET

Bambini dai 4 ai 10 anni.

STAKEHOLDER

Educatori e pedagogisti, volontari, insegnanti

SDG's





PROGETTI PARALLELI

In collaborazione con Graphic Days Torino sono state sviluppate ulteriori progettualità per il Museo Egizio di Torino, che non convergono con il Modello di Museo Sostenibile, ma che fanno riferimento all’analisi svolta sui musei e sostenibilità. In particolare è stato sviluppato un progetto per un Bando pubblico indetto da *Fondazione Tim*, sul tema di accessibilità e tecnologia nei musei, e ulteriori progettualità in aggiunta alle 15 appena descritte, a sostengo delle attività già svolte dal Museo nel periodo di *lockdown*.

PROPOSTE PROGETTUALI IN LINEA CON IL DPCM 10/04/2020

ANALISI DELLE ATTIVITÀ DEI MUSEI ITALIANI

Dall'analisi delle azioni che i Musei italiani hanno attuato in risposta alle difficili restrizioni dovute all'emergenza *COVID-19*, che ha portato alla chiusura di tutte le attività, è stato possibile tracciare una categorizzazione delle specifiche strategie scelte nel settore culturale. In questo periodo dove le sale espositive erano inaccessibili, **i musei hanno concentrato le proprie azioni verso quattro obiettivi principali: l'educazione, la divulgazione, lo svago e l'esposizione di nuove opere.**[6]
Per ognuna di queste categorie è possibile identificare strategie specifiche, rintracciabili all'interno di un campione di ben cento musei e gallerie italiani.

- Per quanto riguarda l'**educazione** esse sono:
  Gite *online*, ossia una sezione del sito internet del museo dedicata alla proiezione di documentari su mostre, opere specifiche ed altri contenuti culturali;

- **Ricostruzioni virtuali**, di oggetti e spazi che vengono ricostruiti in grafica 3D per la fruizione *online*;

- **Diffusione di materiale**, cataloghi, depliant e opuscoli che vengono digitalizzati e condivisi sul sito internet del museo, gratis o tramite un piccolo contributo;

per la **divulgazione**:

- Offrire pillole di curiosità attraverso **brevi video e/o post**, in cui lo staff del museo descrive ed illustra contenuti legati alla propria collezione;

- Dare **parola agli appassionati**, collezionisti o amatoriali, che raccontano aneddoti e curiosità sull'universo artistico;

per lo **svago**:

- **Arte in casa**, ossia brevi video per stimolare la creatività, o contenuti per replicare e personalizzare un'opera d'arte restando a casa propria, generalmente sono attività pensate per bambini;

- ***Contest* sui social**, attraverso sfide d'arte, dove i non addetti al settore possono cimentarsi nella creazione di un'opera o nell'utilizzo di una certa tecnica artistica, per poi condividerle;

- ***Podcast* e *Spotify***, ossia la creazione di *playlist* da ascoltare su *Spotify* e di *podcast* fruibili sia dal sito del Museo, che in siti dedicati. Le scelte musicali sono proposte da *stakeholders* interni o esterni al museo, o scelte secondo un particolare tema;

per la proposta di **nuove opere**:

- **Riflessioni sulla quarantena**, attraverso il coinvolgimento di artisti nella realizzazione di opere riguardanti la quarantena, o realizzate attualmente in casa.

Va sottolineato che ognuna di queste attività ha come principale obiettivo il mantenimento di un **costante tasso di interesse verso la sfera culturale e museale, nessuna di queste, o comunque la maggior parte, assicura ingressi economici alle istituzioni**, sebbene alcuni casi particolari siano riusciti a strutturare soluzioni in grado di farlo.

Progetti paralleli

ATTIVITÀ SVOLTE DAL MUSEO EGIZIO

Nel periodo di chiusura anche il Museo Egizio ha adattato e strutturato una serie di attività virtuali atte a coinvolgere il proprio pubblico, tanto sui *social* quanto attraverso il proprio sito internet. [7]
Dall'analisi svolta è stato possibile dividere l'azione del museo in tre aree:

→ quella relativa ai **contenuti** con la creazione di materiale video e brevi documentari sulle pagine *Instagram* e *YouTube*, tenuti da curatori e staff interno. In particolare è stata creata una serie a puntate dal nome *"Le passeggiate del Direttore"* che riprende le cicliche visite guidate del Direttore Christian Greco;

→ quella che riguarda l'offerta di **nuove attività** volte al coinvolgimento del pubblico attraverso *tutorial*, proposte di letture a tema egittologico, nonché proposte di ricette adattate e riprese dalla cultura egiziana antica;

→ infine quella relativa all'attivazione di **nuovi servizi** come la vendita di libri e cataloghi in vendita nel *museumshop* in formato digitale, la creazione di un ambiente virtuale attraverso cui visitare la mostra temporanea *"Archeologia invisibile"* e la possibilità di rimborso dei *ticket* già acquistati o di prenotazione in vista della riapertura.



Mostra temporanea on-line "Archeologia invisibile"

Proposte progettuali in linea con il DPCM 10/04/2020

QUIZ ANTICO EGITTO

ATTIVITÀ SUI SOCIAL NETWORK

LUDICIZZARE LA DIDATTICA

RAGGIUNGERE NUOVI TARGET

DIFFONDERE CONTENUTI DELLA COLLEZIONE

DESCRIZIONE

Una volta a settimana, lanciare sui social un gioco a domande sulla **cultura dell'Antico Egitto.** Il vincitore della sfida settimanale sarà **"Faraone della settimana"**, annunciato sulla pagina Instagram del Museo Egizio. I vincitori potranno ricevere degli **sconti**.
Terminata la quarantena, questo quiz diventerà un **intrattenimento durante le code all'ingresso** per stimolare la curiosità pre-visita.

CANALE

Post Instagram, Instagram stories

TARGET

Follower Instagram, visitatori

STAKEHOLDER

Staff interno

SDG's

*References: **ArtQuiz** - Peggy Guggenheim; **MondayQuiz** - Palazzo Maffei* [8]

Proposte progettuali in linea con il DPCM 10/04/2020

M.A.I. 2020

ATTIVITÀ SUI SOCIAL NETWORK

CONDIVIDERE MATERIALE INEDITO

RENDERE PROTAGONISTA IL FRUITORE

RAGGIUNGERE NUOVI TARGET

DESCRIZIONE

Dato il forzato confinamento tra le mura di casa, il Museo offre un modo per **evadere virtualmente nelle avventure dell'ex direttore Enrico Schiaparelli.**
Si realizzeranno dei filtri Instagram per ritrarsi nelle **foto scattate** durante le spedizioni archeologiche che ora fanno parte dell' Archivio digitale.
Attraverso delle didascalie il filtro diventa un'occasione per raccontare la storia degli scavi e dei ritrovamenti del Museo.

CANALE

Post Instagram, Instagram stories

TARGET

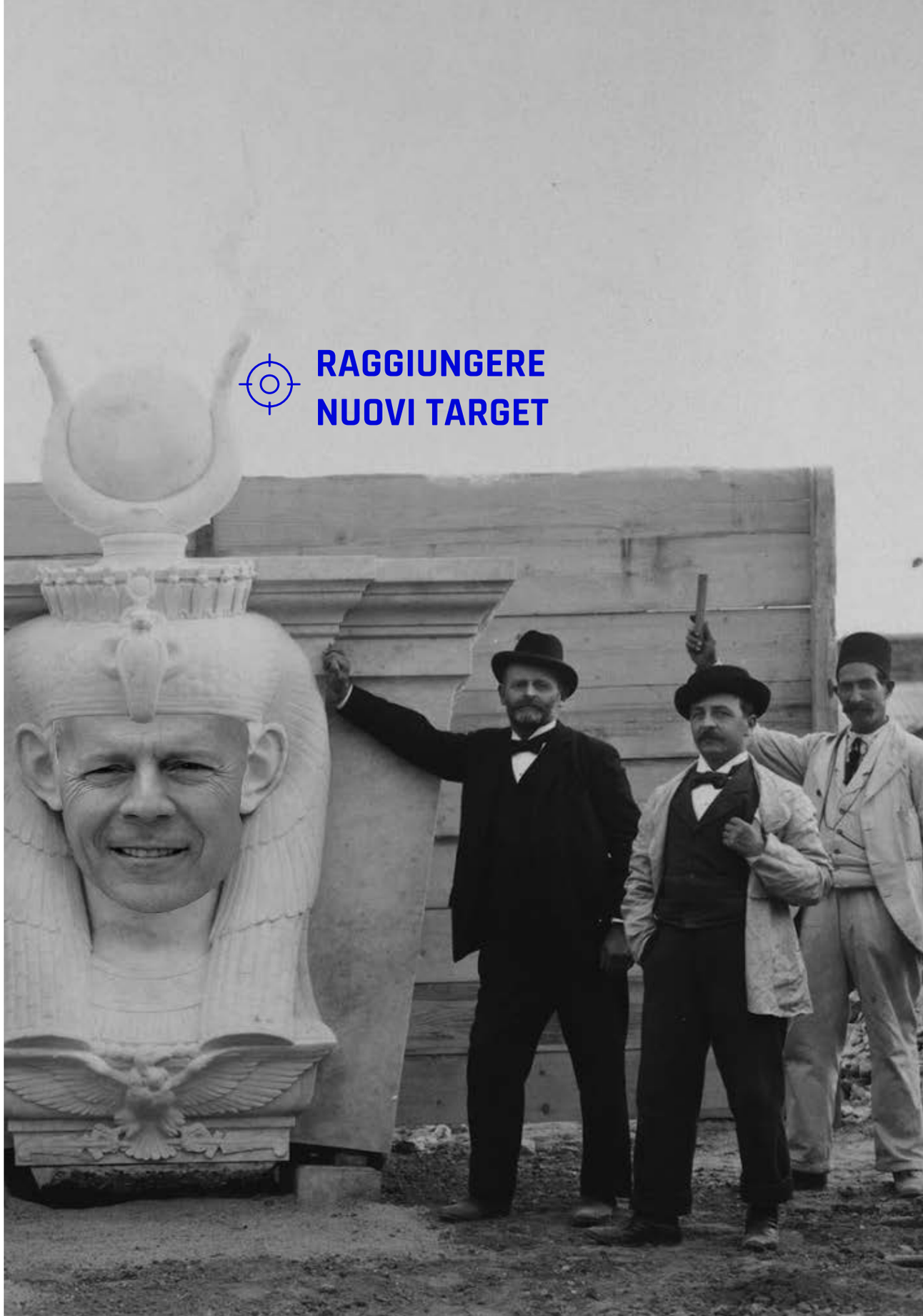
Follower Instagram

STAKEHOLDER

Staff interno

SDG's





BANDO TIM

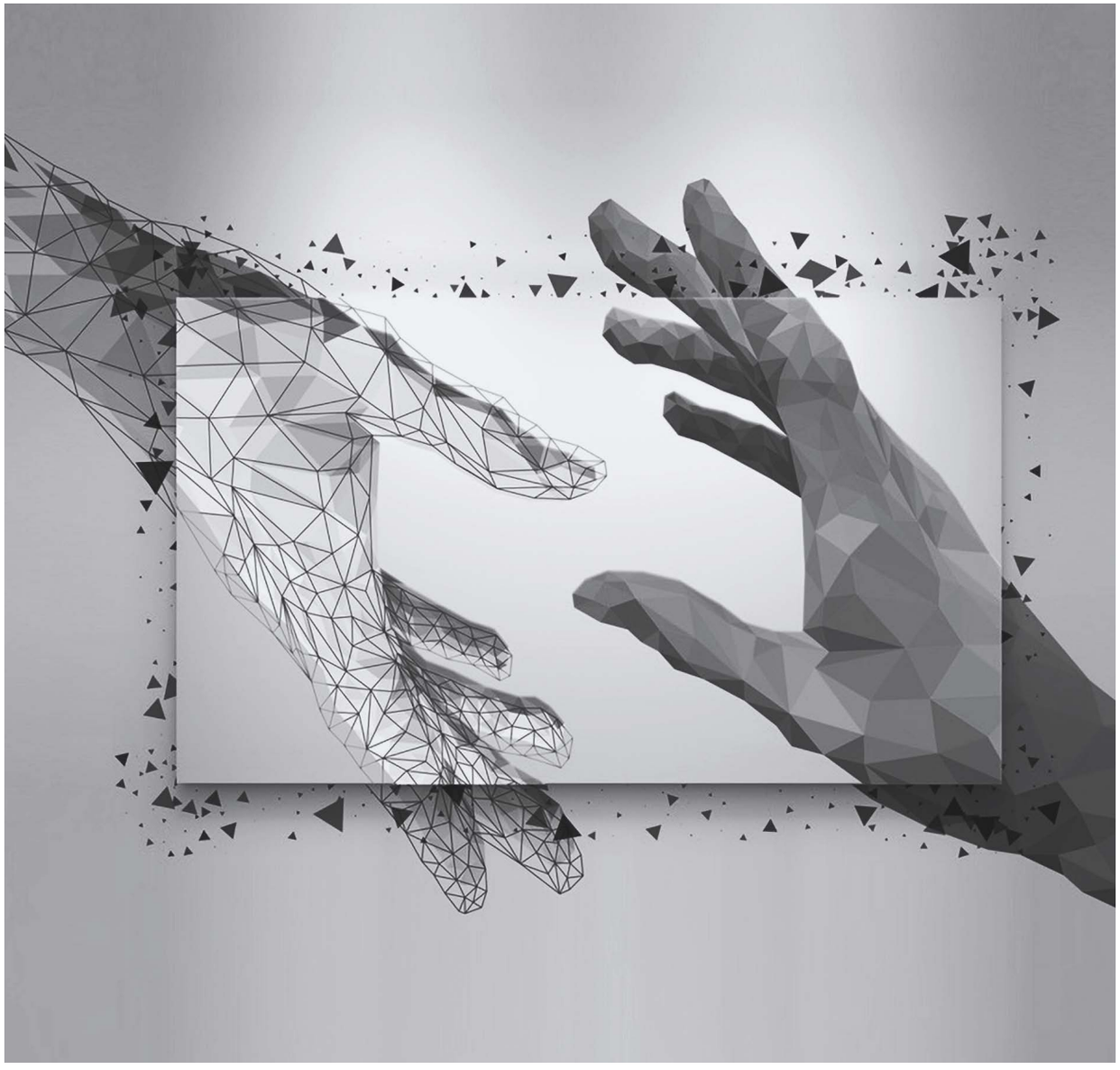
Lo scorso giugno il gruppo ha partecipato al bando TIM “L’arte che accoglie”, attraverso cui la compagnia si è posta come promotrice di **inclusione nell’ambito museale.**
Il progetto è mirato alla realizzazione di soluzioni basate su t**ecnologie innovative ed accessibili** che permettano di rendere la fruizione delle opere d’arte una possibilità per tutti. L’obiettivo è quello di individuare un modello tecnologico **scalabile e replicabile** da diffondere nei musei italiani, consentendo di abbattere significativamente le barriere percettive, sensoriali e psico-cognitive, rendendo qualsiasi spazio accessibile in sicurezza ed autonomia, senza alcun tipo di impedimento o limitazione.
Questo approccio è definito **Design for all o Universal Design**, e la sua declinazione avviene attraverso 7 principi fondamentali:

Equità: oggetto, ambiente che può essere utilizzabile da chiunque;

Flessibilità: progetto adattabile a diverse abilità;

Semplicità: prodotto semplice e intuitivo di cui l’utilizzo risulta di facile comprensione;

Percettibilità: in grado di trasmettere le effettive informazioni sensoriali;



Copertina del Bando TIM

Tolleranza all’errore: in grado di minimizzare i rischi o le azioni non volute;

Contenimento dello sforzo fisico: utilizzabile con minima fatica;

Misure e spazi sufficienti: in grado di rendere lo spazio idoneo per l’accesso e l’uso.

Il bando invitava ad un efficace unione tra una progettazione volta all’accessibilità e l’impiego di tecnologie e strumenti innovativi, come:

Algoritmi di intelligenza artificiale;

Tecnologie immersive;

Stampa 3D;

Vocal search/sistemi vocali;

Augmented and Virtual Reality;

Percorsi multisensoriali e tattili;

Lo sviluppo del progetto finale doveva includere anche la sua pianificazione strategica, di misurazione della sostenibilità, economica-finanziaria, nonché di un piano di comunicazione dettagliato.

ANALISI

TIPOLOGIE DI DISABILITÀ

Per identificare le **esigenze di ciascun soggetto** all'interno del progetto è stata approfondita un'analisi sulle diverse tipologie di disabilità nel fruire gli spazi e i contenuti museali. Da ciò è stato possibile individuare quali di queste esigenze fossero poco considerate all'interno del Museo Egizio.
Inoltre, studiando dei casi studio esistenti, già realizzati da alcune istituzioni museali e non solo, **sono stati individuati alcuni spunti di riflessione e d'ispirazione alla definizione del *concept* per il progetto del bando.**
Di seguito verrà fatta un'introduzione sulle quattro principali disabilità, per ognuna di essa verrà associato un caso studio esemplificativo.

DISABILITÀ UDITIVE

L'ipoacusia o sordità è una riduzione dell'udito che può essere in forma lieve, media, grave o profonda, ma, nella maggior parte dei casi, permette al portatore la totale autonomia.
Per ciò che riguarda l'accessibilità ai contenuti del museo, questo tipo di disabilità necessita di una comunicazione efficace, semplice ed intuitiva, in grado di far comprendere in assenza di informazioni sonore o indicazioni verbali. Una problematica particolare e di discreto rilievo riguarda l'assenza all'interno di un museo di guide o personale di sala a conoscenza del linguaggio dei segni (LIS).
Può risultare molto utile l'uso di un *set* di pittogrammi o di simboli internazionali per tutto ciò che riguarda le informazioni di localizzazione ed orientamento: la loro chiarezza permette di evitare incomprensioni e quindi elimina la necessità di chiarimenti, domande, una regola utile in qualsiasi caso, perché permette di abbattere aree di eccessivo affollamento.
Per sostituire la mancanza delle informazioni aggiuntive che gli stimoli sonori possono apportare ai contenuti testuali, è utile implementare questi con stimoli visivi e multimediali.

Canadian Museum for Human Rights
Il primo museo in Canada incentrato sull'educazione e sulla discussione dei diritti umani fondato nel 2003, fin dall'inizio ha utilizzato l'approccio progettuale del *Design for All* [9] per dare vita a soluzioni che rispondessero a tutte le tipologie di visitatori.
Il museo offre un tour museale completamente accessibile a qualsiasi tipologia di utente, grazie all'utilizzo di un'applicazione disponibile in più lingue, tra cui inglese, francese, *American Sign Language (ASL)* e *Langue des signes québécoise (LSQ)*; i questa maniera l'esperienza di visita permette la completa autonomia. .
Il museo inoltre mette a disposizione dei visitatori mappe interattive, contenuti video con sottotitoli e la modalità *'Near me'*, una tecnologia che permette di collegare il proprio dispositivo a più di 120 punti di accesso universali (UAP) situati in tutto il museo.
Questa opzione, progettata in prima istanza per aiutare le persone non vedenti o ipovedenti ad orientarsi all'interno del museo, è un supporto utile a tutti i visitatori per apprendere i punti salienti della mostra.



Canadian Museum for Human Rights

DISABILITÀ MOTORIE

Con questo termine si identifica un'ampia varietà di condizioni, in quanta presenta disabilità motorie qualsiasi soggetto che abbia impossibilità o limitazione della libertà di movimento degli arti del corpo (superiori e/o inferiori), riduzione della forza muscolare, complicazioni della coordinazione oculo-manuale, problemi di postura o paralisi. Fruitori con tali limitazioni spesso fanno utilizzo di strumenti ausiliari come carrozzine, stampelle, bastoni, e necessitano quindi di spazi ampi, privi di barriere architettoniche, una questione tra le più critiche all'interno degli spazi museali sia per quanto riguarda la conformazione dei passaggi che la progettazione dei supporti espositivi che devono permettere un maggiore avvicinamento del soggetto all'opera esposta.

Espositore *for All*

Il progetto "Espositore *for All*" è nato a Torino grazie dalla sinergia con alcune realtà istituzionali e associative attive nel campo della disabilità, esso è stato ideato e prototipato dalla *start-up New Planet 3D* e presentato per la prima volta alla Reggia di Venaria.
Si tratta di una struttura componibile in metallo leggera e di facile montaggio. Nella parte superiore è composto da un sistema di illuminazione a led e da un diffusore acustico unidirezionale che permette di non disperdere il suono nella stanza disturbando gli altri visitatori; nella parte centrale è presente un *monitor* per la riproduzione di filmati e sottotitoli.
Nella parte inferiore si trova il piano per la riproduzione 3D dell'opera esposta, una plancia con i comandi ed un gradino scorrevole a scomparsa pensato per i bambini. La principale caratteristica dell'espositore è la sua rispondenza alle necessità di diversi tipi di disabilità apportando vantaggi per quella motoria, quella sensoriale e quella cognitiva. Per la disabilità motoria un vano al centro del corpo dell'espositore permette l'ingresso di una carrozzina a motore, in modo da permettere una giusta vicinanza all'opera; la plancia dei comandi e dei contenuti è lievemente inclinata per consentire la lettura mentre il monitor ha altezza regolabile.



Espositore *for All*

DISABILITÀ COGNITIVE

Esse riguardano deficit dell'attenzione, capacità cognitive limitate e disturbi dell'apprendimento che possono presentarsi a un livello moderato, elevato o grave. Tale tipologia di utenza all'interno dello spazio museale ha estreme difficoltà nella comprensione del percorso e ha bisogno

dunque dell'aiuto di una guida o di un accompagnatore durante l'esperienza di visita. Per un'effettiva comprensione dei contenuti all'interno del museo, è necessario sviluppare le informazioni attraverso strutture e *storytelling* specifici, creando dei racconti semplificati (linguaggio semplice, immagini, ecc.) e sfruttando un maggior utilizzo di contenuti interattivi, in modo da poter aumentare l'interattività dell'esperienza e dunque il tasso di attenzione dell'utente.

Mission Eureka [10]

Nel 2014 il *Philips Museum di Eindhoven* ha utilizzato la tecnologia *Beacon* per creare un gioco interattivo per rendere alternativo il percorso di visita. Attraverso un *iPad* che viene consegnato all'ingresso ad ogni gruppo di visitatori è possibile prendere parte ad un gioco di squadra a domande, incentrato sui contenuti del museo. Le domande vengono poste a seconda della posizione in cui ci si trova all'interno dello spazio museale. L'esperienza di visita diventa così stimolante ed insolita aumentando così la partecipazione dei visitatori. L'ausilio della tecnologia quindi risulta un elemento importante, tale da creare progetti che mantengano alta l'attenzione del fruitore, e, nel caso di difficoltà cognitive, utili a rendere l'esperienza inclusiva.

DISABILITÀ VISIVE

Chi affetto da questa tipologia di disabilità presenta una perdita parziale o totale della capacità visiva, malfunzionamenti dell'apparato visivo possono portare a ipovisione, daltonismo o nei casi più gravi a cecità. Queste difficoltà portano a rilevanti complicazioni del normale svolgimento della vita quotidiana. Nella fruizione dei contenuti è necessario un maggior contatto fisico-tattile, spesso infatti vengono proposte delle riproduzioni delle opere da poter essere ispezionate attraverso il tatto. Alcuni musei, inoltre, per quanto riguarda il contenuto testuale impiegano la scrittura braille.

Classroom makeover for the blind

In questo esempio è stato lo studio di architettura integrativa e *interior design Creative Crews*, a realizzare, nel 2018, un progetto inclusivo per una scuola thailandese che ospita bambini con deficit visivi. Il progetto prevedeva la realizzazione di una stanza multisensoriale per bambini con disabilità visiva, ideata su un apprendimento interattivo e dotata anche di suoni e odori. L'obiettivo

principale del programma era fornire a tutti gli studenti le competenze fondamentali richieste per la vita quotidiana e costituire la base per ulteriori studi sul linguaggio braille. Le pareti sono state ricoperte da file di oggetti di varie forme e spessori e sono stati pensati anche giochi di luce, adatti ad esercitare la capacità visiva dei bambini ipovedenti. Sul pavimento invece, sono stati posizionati dei pannelli con lettere in thai, inglese e braille per un primo apprendimento dell'alfabeto. Il progetto intendeva essere un prototipo di strutture multisensoriali di costo contenuto, volto a creare una base per la crescita delle persone.

Concludendo, esistono altre tipologie di disabilità come la pluridisabilità ovvero la condizione di presenza di più deficit, di più limitazioni compresenti nella stessa persona o di disabilità acquisite; la condizione di riduzione di abilità, che la persona possedeva, in seguito ad una modificazione dello stato di salute e, infine, l'invecchiamento. Con l'avanzamento dell'età alcune capacità vengono meno e risultano limitate.



Classroom makeover for the blind

ANALISI DELLE TECNOLGIE

ALGORITMI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Per poter concepire un progetto innovativo, sono state analizzate le diverse tecnologie suggerite all'interno del bando, in questa maniera è stato possibile esplorarne potenzialità e limitazioni e strutturare un'idea dell'ambito in cui esse vengono attualmente utilizzate. Nella risposta alle difficoltà dovute alle varie disabilità, come è emerso dall'analisi precedente, la tecnologia può essere una valida alleata nella realizzazione di progetti inclusivi. [11]
Un concetto che è necessario chiarire all'inizio di questa specifica trattazione è l'intelligenza artificiale. Con questo termine si intende un ramo dell'informatica che permette di progettare sistemi, *hardware* e *software*, in grado di simulare caratteristiche considerate tipicamente umane, quelle sensoriali e decisionali. Non riguarda dunque unicamente quelle legate alla capacità di calcolo, ma anche quelle forme di intelligenza spaziale, sociale, cinestetica ed introspettiva, riconosciute dalla *Teoria di Gardner*.
L'intelligenza artificiale viene comunemente impiegata in diverse situazioni e strumenti della vita quotidiana come ad esempio i sistemi di riconoscimento vocale, utilizzati dagli *smartphone* e dai sistemi di sicurezza, e che si basano su algoritmi relativi all'apprendimento automatico.
Nell'analisi sono stati considerati sistemi intelligenti quali:

- ***chatbot***, ossia *software* capaci di sostenere una comunicazione con un essere umano, un 'assistente virtuale' che può rispondere correttamente alle FAQ, scritte o pronunciate;
- ***beacon***, sistemi trasmittenti con cui i dispositivi *bluetooth* possono ricevere *feedback* entro brevi distanze. I messaggi inviati da questi dispositivi vengono rilevati e processati da un dispositivo ricevente, applicazione o dispositivo mobile;
- ***app***, atte ad offrire molteplici servizi nonché supporto ad altri sistemi tecnologici come i sistemi *beacon* o i *chatbot*;
- ***Kinect***, il sistema lanciato da *Microsoft* che può rilevare il movimento di un essere umano. Il sistema è provvisto di sensori audio, sensori di movimenti per il riconoscimento di volti e voci e videocamera.

MODELLAZIONE 3D

Si tratta di un processo utilizzato per modellare attraverso particolari programmi software (chiamati *software* 3D) una forma tridimensionale all'interno di uno spazio virtuale.
Generalmente essa rappresenta il primo step di una serie di operazioni nella definizione di un elaborato finale.
La modellazione può essere impiegata per la pratica della stampa 3D, un processo definito additivo, ossia basato sulla sedimentazione successiva di strati di materiale (*layer*), atto alla realizzazione di oggetti tridimensionali in piccoli o piccolissimi lotti. Esistono diverse tecnologie che si differenziano per tipologia di materiale e modalità di stampa.
Ogni metodo presenta vantaggi o svantaggi a seconda delle necessità del progetto, i fattori presi in considerazione nella scelta e nella progettazione riguardano il tempo, il costo del prototipo, il costo della stampante 3D e le caratteristiche fisiche, chimiche o ottiche dei materiali.
L'acquisizione tridimensionale di un oggetto può essere effettuata anche attraverso scansioni 3D, evitando dunque la fase di modellazione ed ottenendone immediatamente una sua digitalizzazione.
I principali impieghi dei modelli 3D riguardano:
il settore industriale ed *automotive* per la riduzione dei tempi e dei costi;

- il settore medico per realizzazione di particolari strutture meno invasive;

- il settore artistico/di design grazie alla libertà di forma e peso che solo questa tecnologia permette.

All'interno del settore museale questa tecnologia consente la riproduzione fedele delle opere, in modo da poter essere toccate e servire da strumento di apprendimento e comunicazione per persone con deficit visivi.

TECNOLOGIE IMMERSIVE

Con il termine tecnologie immersive si fa riferimento alla *Virtual* e alla *Augmented Reality (VR e AR)*, due tecnologie che agiscono sulla percezione della realtà dell'utente.
La *AR* aggiunge contenuti alla realtà alterandola attraverso informazioni artificiali e virtuali, ed è fruibile attraverso *smartphone, tablet o laptop.* [12]
La *VR* invece è una realtà simulata totalmente digitale, fruibile attraverso un visore, che non ha più nessun rimando visivo alla realtà, essa proietta l'utente in qualsiasi luogo attraverso il punto di vista in prima persona. [13]

VOCAL SEARCH E SISTEMI VOCALI

I *vocal search* sono delle tecnologie che permettono agli utenti di interagire con i dispositivi mediante degli input vocali, che a loro volta forniscono risultati per via orale.[14]
Questo sistema diventa di grande utilità per persone con disabilità visive; quasi tutti i dispositivi di oggi sono dotati di vocal search oltre ad essere presenti su piattaforme e siti web.

PERCORSI MULTISENSORIALI E TATTILI

Sono dei percorsi in grado di coinvolgere più sensi contemporaneamente e si rivelano molto utili per progettare soluzioni adatte a diverse disabilità, ma anche per includere la totalità dei visitatori, per via del loro carattere di intrattenimento.[15]
Con la stampa 3D è possibile produrre delle repliche tattili dei manufatti di un museo, in modo da poter rendere accessibili oggetti che in un altro modo non potrebbero essere avvicinati. Gli schermi *touch-screen* invece permettono all'utente di interagire con esso mediante le dita in modo da poter selezionare le informazioni desiderate, inserire parole chiave per la ricerca di informazioni e navigare all'interno delle mappe.
Sono presenti inoltre i *display* aptici che sono in grado di fornire in risposta a un'azione un *feedback* materico o una vibrazione attraverso impulsi elettrostatici, e sono dei potenziali strumenti per persone con disabilità visive.
Con la stessa tecnologia sono stati prodotti i guanti aptici che permettono di far percepire la superficie di un materiale senza toccarlo in modo diretto.

Dopo aver preso in esame tutte le tecnologie citate, e aver individuato la più consona e la più fattibile per lo sviluppo della nostra idea progettuale, lo step successivo è stato quello della definizione del *concept* e della stesura del progetto.



Esempio di guanti aptici

IL PROGETTO

CONCEPT

Creare un metodo per investigare e definire una nuova fruizione dei contenuti museali attraverso il coinvolgimento dell'utenza di riferimento in fase progettuale e l'apporto tecnologico.

Fase 1 - *Workshop*
Creare laboratori e *workshop* di co-progettazione con soggetti portatori di disabilità al fine di identificare nuove pratiche e modalità di fruizione dei contenuti del museo, facendo emergere difficoltà e necessità reali.

Fase 2 - Progettazione
Creare una rete di collaborazione per coinvolgere associazioni o esperti del territorio sul tema della disabilità nella definizione di un progetto accessibile. A seguito delle esigenze emerse in fase di co-progettazione e al confronto con le associazioni viene definita la fruizione di una nuova mostra temporanea, aperta a tutti.

Fase 3 - Mostra temporanea
La mostra permetterà di fruire i contenuti del museo in maniera alternativa grazie al supporto di elementi tecnologici, sarà quindi pensata come un'esperienza nuova e di interesse per tutte le utenze.

Fase 4 - Valutazione replicabilità
Conclusa la mostra temporanea, si valutano i risultati ottenuti in un'ottica di replicabilità e *best practice*.
Dall'analisi potranno emergere eventuali elementi applicabili alla percorso permanente del museo, migliorandone l'esperienza.

COMUNICAZIONE

La campagna comunicativa avrà tre obiettivi:

la **comunicazione verso l'esterno**, con conseguente aumento di valore alla reputazione del Museo Egizio che legherà il proprio nome ai temi dell'accessibilità;

- la **comunicazione del *modus operandi*** del nuovo Museo;
- la **comunicazione agli *stakeholder* e ai beneficiari**.

I *target* coinvolti sono:

- i **beneficiari** e gli ***stakeholder* esterni**;
- il **pubblico del Museo;**
- la **stampa generalista** e la **stampa settoriale.**

I destinatari finali saranno il pubblico, indirettamente, e i professionisti del settore e dell'area di interesse ai temi delle disabilità (medico o altro). Per comunicare gli avanzamenti del progetto si utilizzeranno i social media del Museo Egizio e di Graphic Days Torino, che permetteranno di raggiungere un pubblico più ampio in termini di consapevolezza e di coinvolgimento; la nuova piattaforma dedicata alla comunicazione delle attività del Museo; comunicati e conferenze stampa; eventi di lancio e di chiusura. L'evento di lancio coinciderà con quello del *software*, con una serata che inaugurerà l'inizio del progetto, coinvolgendo così i beneficiari che hanno collaborato alla creazione dei *workshop* e alle fasi di *testing*. L'occasione permetterà un momento di incontro tra i pubblici del museo, di *GDT* e i beneficiari interagiscono tra loro grazie ad attività di *engagement*. L'evento di chiusura sarà un momento di esposizione dei risultati del progetto al pubblico, invitando gli *stakeholders* iniziali e quelli che verranno coinvolti nelle fasi successive di implementazione.

Progetti paralleli



IMPATTO MEDIATICO

Si prevede un impatto mediatico ampio grazie alla risonanza del Museo Egizio che rende l'iniziativa culturale promossa estremamamente interessante per la stampa generalista data la sua fama internazionale.
Graphic Days possiede un *network* solido di festival, realtà di settore e sponsor nazionali che hanno supportato i diversi progetti. Inoltre, a livello internazionale, Graphic Days Torino è inserito nel settore di riferimento in quanto nelle quattro edizioni sono stati invitati ospiti di importanti studi di design e comunicazione.

PUBBLICO POTENZIALE DEL MUSEO EGIZIO

Facebook: 218.330
Instagram: 68,1 mila
Twitter: 29.800 follower
YouTube: 10.800 iscritti
Visitatori 2018: 845.237

PUBBLICO POTENZIALE GRAPHIC DAYS TORINO

Facebook: 13.200
Instagram: 9.107
Visitatori dell'edizione 2018: +7000

MONITORAGGIO DELLA COMUNICAZIONE

L'efficacia della comunicazione verrà monitorata grazie a determinati *KPI* ideati in fase di progettazione, essi sono:

- numero di *mention online*;
- numero delle visite e durata della sessione media sulla piattaforma del Museo;
- numero pubblicazioni su stampa cartacea e *online*;
- il tasso di engagement delle attività sui *social*;
- il numero di condivisioni sui *social* dagli enti del *network* del Museo e del festival;
- il numero di persone raggiunte sui *social* attraverso condivisioni e le persone coinvolte nelle attività di *engagement offline*.

La valutazione qualitativa della comunicazione avverrà attraverso mezzi di *social listening* e *sentiment analysis online* riguardo il progetto.

NOTE CAPITOLO 5

[1] MAUA Torino, *«Museo diffuso a cielo aperto»* <https://mauamuseum.com/cities/torino/>. Consultato 19/03/2020

[2] Museo di Storia Naturale di Venezia, *«Museo insieme»* <https://msn.visitmuve.it/it/attivita/progetti/> Consultato il 22 marzo 2020

[3] Zoni Achille, *«L'arte di strada come patrimonio culturale?»*, 2012, Università Ca' Foscari, Venezia

[4] M9 museo del 900, *«Mestre Carnival Street Show»* <https://www.m9museum.it/eventi/mestre-carnival-street-show/> Consultato il 22 marzo 2020

[5] Centro conservazione restauro La Venaria Reale, *«La scienza all'opera».* <https://www.centrorestaurovenaria.it/node/114> Consultato il 22 marzo 2020

[6] Artribune, *«#iorestoacasa: i musei rispondono all'emergenza Covid-19 con tanti contenuti online.»* <https://www.artribune.com/arti-visive/arte contemporanea/2020/03/iorestoacasa-musei-covid-19-contenuti-online-guida/> Consultato il 28 marzo 2020

[7] Museo Egizio, *«Il Museo Egizio a casa tua»* https://museoegizio.it/esplora/notizie/il-museo-egizio-a-casa-tua/ Consultato il 20 Aprile 2020

[8] Peggy Guggenheim, *«La Collezione Peggy Guggenheim a casa tua».* <https://www.guggenheim-venice.it/it/stampa/comunicati-stampa/la-collezione-peggy-guggenheim-a-casa-tua/>. Consultato il 20 Aprile 2020.

[9] A. Arenghi, *«Accessibilità degli edifici storici e vincolati»* - 2005 Consultato il 28 marzo 2020

[10] EurekAlert!, *«Mission Eureka».* <https://www.eurekalert.org> Consultato il 29 novembre 2019

[11] Intelligenza artificiale, «Intelligenza artificiale: cos'è, come funziona e a cosa serve?» <https://www.intelligenzaartificiale.it/> Consultato il 22 marzo 2020

[12] ItaliaOnline, *«Cos'è la realtà aumentata»* https://tecnologia.libero.it/cose-la-realta-aumentata-1054 Consultato il 27 marzo 2020

[13] Airlapp, *«Realtà Virtuale VR».* https://airlapp.com/blog/realta-virtuale-vr/ Consultato il 27 marzo 2020

[14] Neting, *«Vocal Search: la Ricerca Vocale è il Trend SEO per il 2020».* <https://www.neting.it/blog/vocal-search-ricercavocale-veo.html> Consultato il 29 novembre 2019

[15] RoadToVR, *«Haptic glove force feedback».* <https://www.roadtovr.com/dexta-dexmo-exoskeletonvr-glove-haptic-force-feedback-touch-vr/> Consultato il 29 novembre 2019

Capitolo 5 — Proposte progettuali

CAPITOLO 6

VALIDAZIONE FINALE DEL MODELLO

In questo capitolo analizzeremo nel dettaglio come cambia il Museo Egizio una volta applicate le progettualità proposte, quali sono i nuovi *stakeholders*, come cambia il pubblico e quali saranno le ricadute sul territorio.

[6.1]

RISULTATI ATTESI

L'applicazione del Modello ci ha permesso di dirigere le nuove progettualità verso il radicamento del Museo sul territorio, coinvolgendo maggiormente *stakeholders* locali, **attivando relazioni con artisti, artigiani e studenti** operanti nella città e rivolgendo l'offerta di visita del Museo ad un pubblico di prossimità.
Oggi, **coinvolgere** maggiormente questo *target* rispetto al turista forestiero è ancora più importante a causa dell'emergenza *Covid-19*, che per impedimenti legislativi e timori, vedrà un **calo di visitatori stranieri.**

COME CAMBIA IL MUSEO EGIZIO [6.1.1]

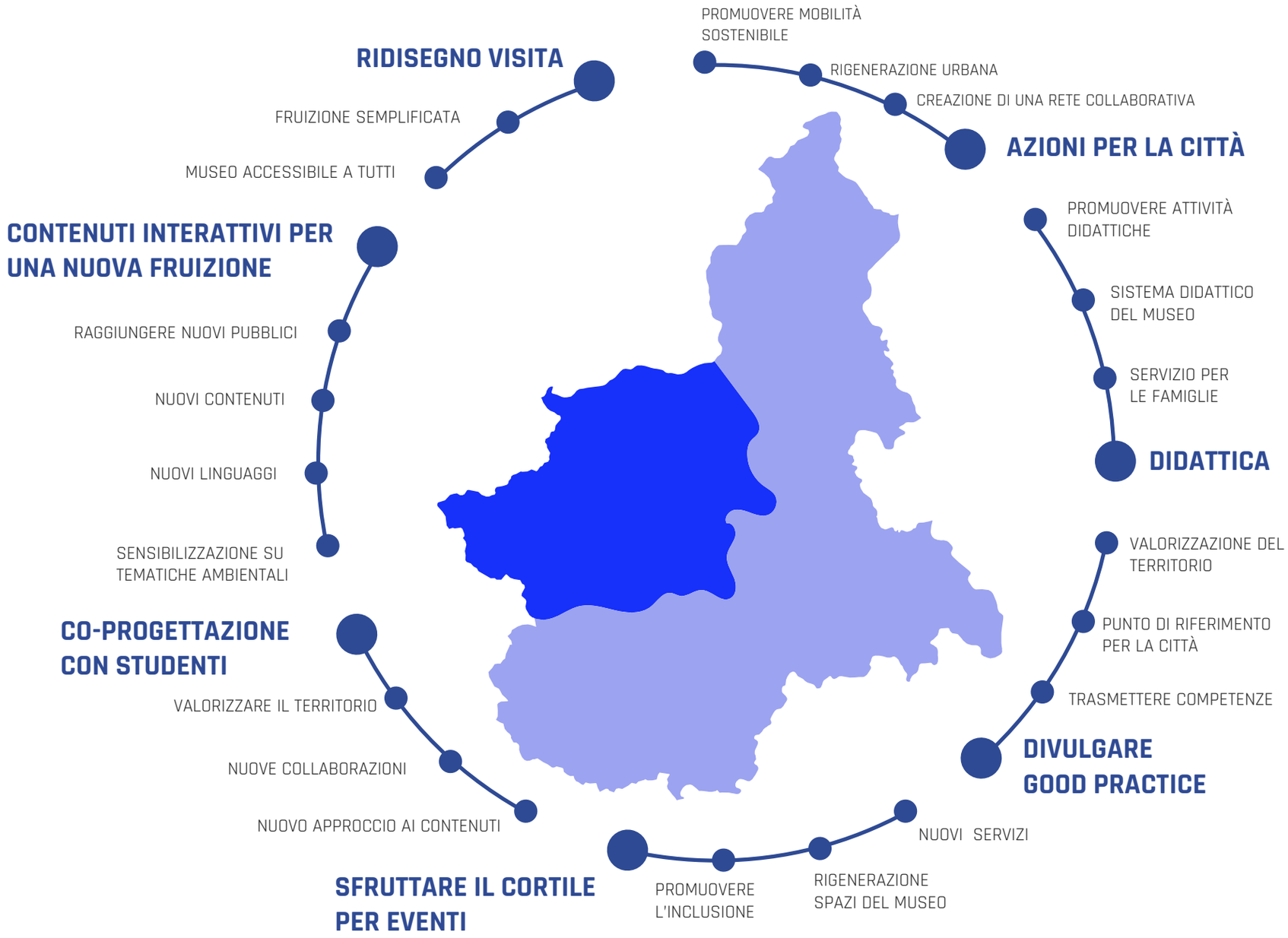
Alcune strategie sono volte ad attivare una collaborazione con studenti universitari, al fine di "portare" i giovani dentro il museo non solo per visitarlo, ma per studiare le opere, **rivisitarle così da creare nuovi contenuti o nuovi linguaggi ampliando l'offerta di fruizione.**
Inoltre il Museo apre i suoi locali alla cittadinanza, non solo per la fruizione delle opere d'arte, ma offre i suoi luoghi come spazi di incontro e di dialogo e per vivere la propria quotidianità.
Il Museo si propone come *leader* nello sviluppo sostenibile della città, promuovendo *good practices* come la stesura di un esauriente bilancio inte-

15 NUOVE ATTIVITÀ
34 NUOVE RELAZIONI

grato o attivando corsi per partecipare ai bandi europei.
Infine esso attiva un **sistema per la didattica a lungo termine**, coinvolgendo tutte le fasce d'età ponendosi dunque come punto di riferimento per l'erogazione di questo servizio.
Inserendo e successivamente evidenziando le nuove progettualità sul modello, emerge che **il Museo Egizio attiva 15 strategie sostenibili diverse e potrebbe arrivare a stringere 34 relazioni con vari *stakeholders* locali.**

NUOVI STAKEHOLDERS E PUBBLICO DI PROSSIMITÀ [6.1.2]

Tutte queste progettualità attivano un **sistema virtuoso che genera varie ricadute sul territorio**, valorizzandolo in termini economici, sociali e culturali. Contemporaneamente viene sensibilizzata la cittadinanza sui temi ambientali, salvaguardando la biodiversità e combattendo i cambiamenti climatici.



Le ricadute delle proposte progettuali sul territorio.

CAPITOLO 7

SCENARI FUTURI

Una volta validato il modello, abbiamo immaginato la sua applicazione reale e gli sviluppi che potrebbe avere.
Come abbiamo più volte scritto, questo Modello potrebbe migliorarsi, se implementato col tempo, dagli addetti dei musei nazionali ed internazionali. Infatti ogni azione sostenibile che verrà attuata, sarà inserita nella ruota del Modello e visibile da tutti gli altri musei. A tal fine, il Modello dovrebbe essere accessibile e modificabile da tutti, nonché facilmente comprensibile ed utilizzabile. Si è pensato dunque a dei seminari per la sua divulgazione e la sua comprensione.

[7.1]

LE POTENZIALITÀ DEL MODELLO

Come abbiamo scritto, questo Modello, se condiviso e quindi incrementato, ha numerose potenzialità.
Oltre ad indirizzare le progettualità del museo verso una direzione sostenibile, il Modello creerebbe un sistema di raccolta dati che aiuterebbe tutti i musei (e non solo) nella creazione di reti sul territorio, progettare nuove relazioni e, come più volte ripetuto in questo testo, conoscere il proprio sistema interno di flussi di persone, di materia e di energia.

RISPOSTA ALLE PROBLEMATICHE ATTUALI [7.1.1]

Come ha detto Steward Brand: «*Per cambiare il mondo dobbiamo cambiare gli strumenti che usiamo*»[1]. **Oggi innovare significa offrire servizi tecnologicamente all'avanguardia e a impatto zero sull'ambiente.**
Lo sviluppo di qualsiasi attività non può più prescindere dalla tutela sociale ed ambientale del territorio dove adopera.
Risulta quindi innovativo un ente che comprende uno sviluppo sostenibile, in linea con i 17 obiettivi degli *SDG's*.
Nel paragrafo dedicato alle certificazioni, concludiamo dicendo che queste sì sono importanti, ma un ente (o azienda) può essere sostenibile anche senza ottenerle. Il Nostro Modello permette proprio questo. **Un museo, piccolo o grande che sia, può consultare la ruota di strategie per comprendere quale progetto attivare per potersi definire, almeno in parte, sostenibile.**

Enti come i musei, potrebbero aiutare le amministrazioni pubbliche locali ad attivare quei progetti sociali che per mancanza di fondi o di competenze, non riescono ad essere avviati.
Radicandosi nel territorio e attivandosi in progetti per la società, i musei potranno **identificare più velocemente e chiaramente le problematiche relative alla loro cittadinanza**, adoperandosi poi per risolverle o per sensibilizzare la popolazione restante su tali tematiche. Inoltre, il Modello può fungere da *data-base* per la raccolta di informazioni relative a tutti i musei del territorio, raccogliendo un corpo omogeneo di informazioni, una delle questioni più problematiche nel panorama culturale italiano e che verrà trattata nel seguente paragrafo.

LA CONDIVISIONE DELLA METODOLOGIA [7.1.2]

Ora che il Modello è definito i musei hanno un nuovo strumento da utilizzare nella **strutturazione e pianificazione delle proprie strategie.**
Esso, come è stato dimostrato, può presentarsi utile nel singolo caso, ossia come guida operativa per ogni museo che decida di intraprendere progetti personali, ma un'altra significativa **potenzialità del sistema risiede nella diffusione di una metodologia unica.**
Diventa quindi stimolante pensare ad un'evoluzione del Modello, alla strutturazione di una **piattaforma collaborativa in cui ogni museo possa condividere le azioni già intraprese** e quindi prendere a esempio le strategie e le esperienze di altri, nella massima realizzazione del concetto di *accountability* (che superi il solo ambito economico), diventando di volta in volta un **caso studio fondamentale per tutte le realtà culturali che decideranno di unirsi alla piattaforma.**
In questa maniera, seguendo un corpo definito di indicazioni e criteri volti all'azione sostenibile si evita uno dei problemi più gravosi nella realizza-

il Modello può fungere da *data-base* per la raccolta di informazioni relative a tutti i musei del territorio, raccogliendo un corpo omogeneo di informazioni, una delle questioni più problematiche nel panorama culturale italiano

Capitolo 7 — Scenari futuri

zione di azioni sostenibili, ossia la moltiplicazione di impegni disomogenei, una condizione che porta ad uno spreco di energie e risorse senza un riscontro sufficientemente positivo. **Il Modello quindi, come già è stato evidenziato in precedenza, acquisirebbe valore ogni qualvolta un nuovo museo lo utilizzasse** e condividesse le proprie informazioni, guadagnando struttura e sfumature, ingrandendosi e aumentando la propria precisione.

Data la necessità di creare una rete estremamente ampia è facile immaginare che il nuovo strumento sia fruibile *online* da sito. Un sistema così flessibile e di facile diffusione permetterebbe di risolvere un altro problema che riguarda il sistema museale italiano, **ossia la creazione, la reperibilità, la raccolta e la qualità di dati utili alla valutazione delle istituzioni nella loro gestione.**[2] Infatti il Modello nella sua funzione aiuta ad apportare modifiche positive nel proprio sistema museale, ciò che manca è un tassello precedente, ossia la **comprensione dello stato da cui il museo decide di migliorarsi**, in maniera di conoscere i propri avanzamenti per una pianificazione e un monitoraggio personale sempre più efficace. Come è stato già evidenziato, in Italia l'assenza di analisi interna è un problema estremamente comune, dovuto anche al



gran numero di realtà di proprietà pubbliche. Questa **fase di auto-analisi quindi potrebbe essere integrata all'interno della piattaforma *online*** e, come viene riconosciuto anche dalla dott.ssa Michela Rota all'interno di Musei per la sostenibilità integrata, strutturata attraverso *check list*, questionari, indicatori o standard, già esistenti anche se non utilizzati in larga scala.

Secondo la trasformazione in atto di cui abbiamo ampiamente discusso, sarà opportuno studiare nuovi criteri per la valutazione qualitativa delle attività del museo. In particolar modo rimane una questione complessa ma fondamentale l'identificazione del valore di relazione che le realtà culturali creano con le loro attività, elemento che, come enunciato da Paola Dubini[3] nell'articolo "*La cultura sostenibile: il giornale delle fondazioni*":
«*[...]si esprime in tre dimensioni fondamentali: costruzione di conoscenza; costruzione del senso di appartenenza e coesione sociale; costruzione di immaginari, spesso oggetto di specifico dell'attività delle organizzazioni culturali e precondizione per la generazione di conoscenza e per la costruzione di appartenenza.*»[4]

INTEGRAZIONE DEI DATI SUL SITO DEL MIBACT [7.1.3]

Nel primo capitolo abbiamo scritto di quanto sia importante il panorama culturale italiano nel mondo.
Quantità di siti del patrimonio UNESCO e musei diffusi su tutto il territorio sono due caratteristiche che fanno la nostra Nazione la *leader* indiscussa nella scelta di turismo culturale.
Purtroppo, ci sono anche delle problematiche che non si possono più trascurare. Le più importanti riguardano i piccoli musei, i quali hanno denunciato la poca collaborazione della pubblica amministrazione nell'attivare progettualità e la difficile reperibilità di dati a disposizione del MiBACT [5], caso emblematico l'Associazione Nazionale Piccoli Musei che ha addirittura redatto delle Linee Guida operative per la categoria.[6] Tuttavia, attraverso il sito del MiBACT è possibile accedere a diversi *database*, suddivisi per tematiche.

Nella sezione *Open Data and Linked Data* [7] viene chiaramente esplicitata la natura delle informazioni contenute nei diversi *database*, raccolte di dati "*che possono essere liberamente utilizzati, riutilizzati e ridistribuiti, con la sola limitazione – al massimo – della richiesta di attribuzione dell'autore e della redistribuzione allo stesso modo (ossia senza che vengano effettuate modifiche)*" *Open Knowledge Foundation*" secondo i criteri dell'*open data*.
Nella stessa sezione viene indicato che i dati messi a disposizione degli utenti, impiegati nel settore ed esterni, "*possono essere utilizzati per ogni scopo, personale o commerciale, al fine di comprendere meglio il mondo dei beni culturali e creare servizi innovativi*".
Ecco dunque come il settore culturale dimostri strategicamente una **predisposizione ed una disponibilità alla collaborazione nella creazione di nuovi servizi/prodotti**, mettendo a disposizione una risorsa abbondante e fondamentale per chi svolge una qualsiasi attività di ricerca, **i dati, in maniera totalmente libera.**
Dal sito inoltre si legge:
«*La pubblicazione dei dataset elencati rappresenta il primo passo di una strategia che ha l'obiettivo di rendere disponibile e riutilizzabile il patrimonio informativo posseduto dal MiBACT e dai suoi istituti territoriali allo scopo di promuovere un modello di "governo aperto" che, intensificando la collaborazione tra pubblico e privato, rinnovi il reciproco rapporto di fiducia.*»
Il Modello ed il sistema informativo che ne deriverebbe potrebbero dunque attingere ed arricchire proprio la banca dati del MiBACT, diventando **uno strumento che aiuti sia gli addetti ai lavori dei musei, che i turisti, a rimanere informati sulle progettualità attivate dai vari enti culturali in ambito di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.**

In questo modo si avrà in un solo portale istituzionale, diverse informazioni di qualità omogenea riguardanti i musei come la loro dimensione, gli *stakeholders* che coinvolgono, il contesto territoriale dove operano e la struttura dei loro edifici, oltre alle strategie sostenibili già attuate.
Allo stesso modo, turisti e cittadini potrebbero restare aggiornati sui progetti attivati dai singoli musei così da partecipare alle varie attività che vengono avviate.

Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo

Il logo del MiBACT

7.1.3 — Integrazione dei dati sul sito del MIBACT

Capitolo 7 — Scenari futuri

[7.2]

COME DIVULGARE IL MODELLO

In quanto designers, la parte di comunicazione del Modello è importante tanto quanto la parte di progettazione. In questo lavoro ci siamo dedicati a pensare i **canali di divulgazione** di questo strumento, per arrivare a coinvolgere sia gli *staff* museali, sia i turisti. **La piattaforma condivisa, accessibile a tutti** e operante anche come *data-base* **è il modo migliore per attivare il Modello e divulgarlo.** Per il corretto funzionamento del Modello però, dobbiamo prendere in considerazione anche **come formare gli operatori museali e del settore culturale** in genere ad utilizzare tale strumento.

FORMAZIONE PRELIMINARE [7.2.1]

Affinché vengano attuate strategie sul territorio realmente efficaci non è sufficiente solo mostrare il funzionamento del Modello e le sue possibilità ma **è estremamente importante preparare un base teorica e tecnica degli argomenti da cui tale strumento è derivato.**
Partendo dall'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, ai diversi casi studio già presenti nel mondo, a concetti nuovi legati all'inclusione e alla nuova responsabilità del museo odierno sul proprio territorio, si dovrà **formare una nuova classe di operatori museali** in grado di analizzare consapevolmente i problemi del proprio settore con la competenza di ciò che sono i temi tutti della sostenibilità.



Per fare ciò, seguendo l'esempio virtuoso già attuato dai musei inglesi guidati dal *Museums Association* (vedi par. 1.5.1.), sarà necessario istituire un **programma formativo strutturato in un calendario di incontri e seminari** attraverso i quali presentare tutta la base teorica necessaria alla comprensione dei temi che porteranno alla trasformazione del settore museale. Per comprendere il reale terreno di azione è importante prevedere una fase di ricezione *feedback* da parte dei partecipanti, ideando momenti di discussione e *brainstorming*; come nell'esempio inglese, dalle osservazioni e riflessioni dei soggetti coinvolti potranno scaturire **nuove osservazioni utili ad una sempre più accurata strutturazione del nuovo sistema e l'inclusione di temi non ancora considerati.**
Questa fase propedeutica all'uso del nuovo strumento rafforzerà inoltre un *network* di dialogo e condivisione indispensabile nella realizzazione di politiche e strategie efficaci sul territorio.

Selfie tra il Direttore del Museo Egizio Christian Greco e il *Ministro del MiBACT* Dario Franceschini.

NOTE CAPITOLO 7

[1] Wired, «*Stewart Brand and the Tools That Will Make the Whole Earth Better*».
https://www.wired.com/story/wired25-stewart-brand-whole-earth/.
Consultato 8 luglio 2020.
[2] Rota Michela, "Prospettive." «*Musei per la sostenibilità integrata*», Editrice Bibliografica, 2019, pag 265, 266.
[3] Paola Dubini è Professore Associato di *Economia Aziendale*, Direttore del corso di laurea in *Economia per le Arti, la Cultura e la Comunicazione* e Coordinatore dei corsi sulle filiere dei contenuti.
In passato è stata Docente senior dell'area Strategia - SDA Bocconi e *Visiting professor in Models of organization of cultural institutions* presso *IMT Institute for Advanced Studies* di Lucca.
[4] Dubini Paola, «*La cultura sostenibile*». Il Giornale delle Fondazioni. 15/06/2018.
http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-cultura-sostenibile.
Consultato il 2 Luglio 2020.
[5] Dall'Ara Giancarlo (Presidente Associazione Piccoli Musei), *«I Piccoli Musei non vogliono crescere in dimensione, ma in considerazione»*, 5° Convegno Nazionale, Viterbo, 26 Settembre 2014, pag. 4.
https://www.slideshare.net/dallara/piccoli-musei-5-convegno-nazionale.
[6] Associazione Nazionale Piccoli Musei, *«Linee guida Piccoli Musei | APM |»*.
https://www.piccolimusei.com/linee-guida-piccoli-musei/.
Consultato 6 luglio 2020.
[7] MiBACT *«Open Data e Linked Data»*.
https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Trasparenza/Open-Data/index.html.
Consultato 8 luglio 2020.

Capitolo 7 — Scenari futuri

CAPITOLO 8

CONCLUSIONI

Il capitolo finale racchiude le riflessioni sul ruolo del designer nel cambiamento dei musei verso Musei Sostenibili, le considerazioni sull'incisione del *Covid-19* agli enti museali e il resoconto della presentazione del nostro lavoro a tre rappresentanti dell'ufficio *Marketing* e *Relazioni Esterne* del Museo Egizio.

[8.1]

IL RUOLO DEL DESIGNER

Da designer ormai giunti alla fine del nostro percorso di studi e ormai *con un piede nella fossa* del lavoro, siamo coscienti che il ruolo del designer è sempre meno definito rispetto alla definizione data alla nascita della professione dell'*Industrial Designer*.
I designer non si occupano più solo della progettazione di oggetti industriali, di campagne pubblicitarie o di arredamento degli interni di un edificio, ma spaziano in tutti i settori, anche sovrapponendoli, arrivando a progettare esperienze d'uso, relazioni tra diversi attori e a gestire sistemi complessi di flussi di materia, energia, persone, denaro, informazioni, ecc..
Il ruolo del designer nella trasformazione di un museo a Museo Sostenibile è quello di **esperto della progettazione**, ovvero di figura in grado di **gestire la fase di rilievo olistico**, di elaborare dati e comunicarli al pubblico più vasto, di identificare problematiche e punti di forza dove lavorare per generare le progettualità più **coerenti** a veicolare tale trasformazione.
Possiamo aggiungere che il ruolo del Designer non si ferma qui. Avendo **competenze interdisciplinari** riesce a **dialogare con diverse figure operanti all'interno degli istituti culturali** così da lavorare in maniera allineata e sviluppare il progetto per attivarlo nel migliore dei modi possibili.



Foto tratta da una riunione con lo staff del Museo Egizio

[8.2]

COME CAMBIA IL RUOLO DEL MUSEO DOPO IL COVID-19

Cambia ancora il ruolo del Museo Sostenibile in seguito alla Pandemia *Covid-19*?
A questa domanda risponde Fausto Barbagli, rappresentante ICOM: lo fa partendo dall'esempio del Museo Diocesano "*Giacomo Boccanera*" di Camerino, il quale si impegnò a raccontare alla popolazione le motivazioni scientifiche dei sisma, in particolare quello del '97 che colpì il territorio umbro-marchigiano, approfondendo sull'elemento territoriale geologico che determina il terremoto e che stravolge la vita delle popolazioni.[1]
Barbagli continua aggiungendo che **oggi i musei non devono limitarsi a spiegare scientificamente cos'è il Covid**, a divulgare nozioni su come si è creato, come si combatte o rievocare aspetti storici ad esempio la quarantena nel XIV secolo o quanto sia estremamente antica la pratica dell'utilizzo degli anticorpi nelle terapie.
I musei dovranno preoccuparsi delle grandi differenze sociali che si creeranno e lavorare con la comunità per cercare di risolvere tali problematiche.
Sempre secondo Barbagli, **la produzione culturale dei musei deve contribuire a formare il pensiero e le attitudini di valori umani** fornendo conoscenze e modelli interpretativi della Natura e degli schemi pratici per relazionarsi ad essa, per la gestione dell'ambiente e **per la promozione di comportamenti sostenibili.** Inoltre tramite la cultura, i musei dovrebbero fornire riferimenti etici e le idee per migliorare il futuro del pianeta, collaborando con attori del territorio.



La coda all'ingresso del Museo Egizio

[8.3]

VALUTAZIONI FINALI

Una volta generate le proposte progettuali per il Museo Egizio, le abbiamo presentate a tre membri dello staff museale: la *Direttrice del settore Comunicazione, Marketing e Relazioni Esterne* Paola Matossi L'Orso e due dipendenti dello stesso ufficio, Piera Luisolo e Letizia Merlo.
Sia la parte di analisi volta ad identificare i caratteri del Museo Sostenibile, sia quella sul Museo Egizio ed i suoi flussi, ché le proposte generate, sono state **accolte con grande entusiasmo** e hanno **riscontrato l'interesse da parte delle rappresentanti del Museo.**
I nuovi ambiti di progetto incentrati sul rapporto con il territorio e con i suoi abitanti, nella fruizione dei contenuti attraverso nuovi linguaggi e l'accessibilità degli spazi museali volti ad offrire dei luoghi di quotidianità ai cittadini, **sono stati condivisi dai membri presenti dello staff**, i quali a loro volta hanno voluto approfondire alcune progettualità perché credono che tale approccio sia la chiave di ripartenza del Museo dopo la situazione *Covid-19*.
Gli *stakeholders* delle proposte presentate **collimano in parte con quelli già attivi nelle progettualità del Museo**, altri possono invece rappresentare **una nuova collaborazione virtuosa per loro stessi e per il territorio.**



Foto tratta dalla riunione dove abbiamo presentato le progettualità allo staff del Museo Egizio.

Possiamo dunque dire che **l'applicazione del modello sul caso studio selezionato abbia funzionato.**
La domanda che dobbiamo farci a questo punto è se il Nostro Modello avrebbe funzionato anche se lo avessimo applicato ad un piccolo museo o ad uno medio.
La chiave per rispondere a tale quesito è intrinseca nel modello stesso e riguarda la parte di **analisi olistica del Museo e del suo territorio.**
Questa parte di analisi permette di conoscere gli *stakeholders* attivi, il contesto, le attività sostenibili effettuate, le problematiche e i punti di forza del museo, così da inserirle nel modello ed attivare i vari filtri per ricavare le informazioni necessarie.
Ribadiamo quindi l'**utilità di redigere un bilancio integrato**, uno strumento che, oltre a rendere trasparente l'amministrazione museale, permette a questa di ottenere quelle informazioni che dirigono la trasformazione del Museo in un Museo Sostenibile.
Una volta acquisiti questi dati, il Modello è strutturato in maniera tale da categorizzare ogni museo a seconda della sua dimensione, dei suoi *stakeholders* e del suo contesto. In questo modo le linee guida che si genereranno per le progettualità da attuare saranno specifiche e adatte alle caratteristiche del modello in analisi.

NOTE CAPITOLO 8

[1] «Webinar | *I Musei tra sviluppo sostenibile e nuove emergenze*», 5 maggio 2020, ICOM Italia.
https://www.youtube.com/watch?v=vtA2jOD9Lt0
Consultato 5 maggio 2020.

BIBLIOGRAFIA

- Gazzetta Ufficiale, «*Articolo 101 del d.lgs. 42/2004*».
- MIBACT, a cura di Cetorelli Gabriella e Guido Manuel R. «*Il patrimonio culturale per tutti. Fruibilità riconoscibilità accessibilità. Quaderni della valorizzazione*».
- Landi Barbara, ICOM. «*Il ruolo del Museo oggi*», Mestre,2019
- Commissione Brundtland, «*Our common future*», Oxford University Press, 1987.
- Erspamer Francesco, «*Paura di cambiare: crisi e critica del concetto di cultura*», Donzelli Editore, 2010
- Vasari Giorgio, a cura di Bellosi Luciano e Rossi Aldo, «*Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*», *Letteratura Italiana Einaudi*, Torino, 1986.
http://www.letteraturaitaliana.net/pdf/Volume_5/t129.pdf
- E. Dellapiana, G. Montanari, «*Una storia dell'architettura contemporanea*», Novara-UTET Università 2015
- Grazzini Elena, Tosetto Giovanna, «*Best practices nella gestione dei piccoli musei in FVG*», [Tesi di Master di I° livello], Università degli studi di Udine, A.A. 2015/2016.
- Università di Macerata, 2011, «*Il capitale culturale. Studies on the value of Cultural Heritage*», Journal of the department of cultural heritage
- Claudia Maria Golinelli, «*La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*». Milano, Giuffrè, 2008

- UNESCO, «*Statistics on museums, related Institutions and sites, etc»* Parigi, settembre 1964.
- Worldwatch Institute State of the World. EarthEd. *«Rethinking education on a changing planet»,* Washington D.C., Island Press, 2017
- Rota Michela, *«Musei per la sostenibilità integrata»*, 2019
- ICOM. «*Culture and Local Development: maximizing the impact.*» https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf
- Arpae, «*Certificazioni ambientali - Strumenti di sostenibilità».*
https://www.arpae.it/dettaglio_generale.asp?id=2771&idlivello=1585
- Pattberg Philipp, 2005, «*The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules»*
- Regione Piemonte, «*Standard di qualita' nei musei piemontesi - Approvazione modalita' e procedura di accreditamento e linee guida per la prosecuzione e lo sviluppo del progetto.»*
http://www.regione.piemonte.it/governo/bollettino/abbonti/2012/26/attach/dgr_03914_620_29052012.pdf
- Manzini Ezio, "*Lo scenario della democrazia progettuale", «Politiche del quotidiano»* , Edizioni di Comunità

- Hull, Jackson, Dick, «*Requirements Engineering»*, Springer, 2002.
- Becheri Emilio, con il patocinato del Ministero dei Beni e delle attività culturali e del turismo, «*Rapporto sul turismo italiano»*, Rogosi Editore, 2017.
- Edward Freeman, Strategic, «*Management: A Stakeholder Approach»*, Stanford Research Institute, 1963
- Curating Tomorrow, *«Museums and Sustainable Developments Goals. A how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners.»*, 2017.
https://curatingtomorrow236646048.files.wordpress.com/2019/12/museums-and-the-sustainable-development-goals-2019.pdf
- Museum Association, *«Sustainability and museums Yourchance to make a difference»,* 2008.
www.museumassociation.org/sustanability
- United Cities and Local Governments, «*Culture in the Sustainable Development Goals: a guide forlocal action»,* 2018.
https://www.uclg.org/sites/default/files/culture_in_the_sdgs.pdf
- CoopCulture,«*Rapporto di Sostenibilità 2018*», 2018.
https://www.coopculture.it/pdf/rapporto_sostenibilta_2018.pdf
- Museo Egizio, «*Bilancio Sociale 2018»,* 2019
- A. Arenghi, «*Accessibilità degli edifici storici e vincolati*» - 2005
- Dubini Paola, «*La cultura sostenibile*». Il Giornale delle Fondazioni. 15/06/2018

SITOGRAFIA

- Senato.it, *«La Costituzione - Articolo 9».*
  https://www.senato.it/1025?sezione=118&articolo_numero_articolo=9.
  Consultato 25 maggio 2020.
- Gazzetta Ufficiale, *«Articolo 101 del d.lgs. 42/2004».*
  https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/CaricaArticoloDefault/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-11-02&atto.codiceRedazionale=005G0250&atto.tipoProvvedimento=DECRETO.
  Consultato 25 maggio 2020.
- MIBACT, a cura di Cetorelli Gabriella e Guido Manuel R. *«Il patrimonio culturale per tutti. Fruibilità riconoscibilità accessibilità. Quaderni della valorizzazione».*
  http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/06/Il-patrimonioculturale-per-tutti.-Fruibilita%CC%80-riconoscibilita%CC%80-accessibilita%CC%80.-Quaderni-della-valorizzazione-NS-4.pdf.
  Consultato 23 maggio 2020.
- Treccani, *«Museo in "Enciclopedia"».*
  http://www.treccani.it//enciclopedia/museo_(Enciclopedia-dei-ragazzi).
  Consultato 20 marzo 2020.
- Bistagnino Luigi, *«Methodology».* systemic approach (blog).
  Consultato 12 marzo 2020.
  http://www.systemicfoundation.org/portfolio-items/methodology/.
- Luce per la didattica, *«Le imprese culturali».*
  https://luceperladidattica.files.wordpress.com/2016/03/impresa-culturale.pdf.
  Consultato 26 maggio 2020.
- Istat, *«I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia»,*
  https://www.istat.it/it/archivio/226510.
  Consultato 21 febbraio 2020.
  Istat, *«Indagine sui musei e le istituzioni similari»,*
  https://www.istat.it/it/archivio/167566.
  Consultato 21 febbraio 2020.
- Redazione Artribune. *«Musei 2.0. Quali strategie?»*
  https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2017/02/museitecnologia-convegno-maxxi-roma/.
  Artribune (blog), 1 febbraio 2017.
- *«The Millenium Development Goals Report»*, 2015
  https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%20 2015%20rev%20(July%201).pdf
  Consultato il 4 Novembre 2019.

Sitografia

dent/ (http://imd2015.mini.icom.museum/imd-2015/word-from-the-president/).

Consultato 17 gennaio 2020.

→ Arpae, *«Certificazioni ambientali - Strumenti di sostenibilità».*
https://www.arpae.it/dettaglio_generale.asp?id=2771&idlivello=1585.
Consultato 29 maggio 2020.

→ *«UNI ISO 14064-1:2006».*
http://store.uni.com/catalogo/uni-iso-14064-1-2006?josso_back_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso_cmd=login_optional&josso_partnerapp_host=store.uni.com.
Consultato 8 giugno 2020.

→ Samarelli Claudia. *«ISO 26000»*. Text, 3 gennaio 2012.
http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A646C640S370/ISO-26000.htm.
Consultato 8 giugno 2020.

→ *«Family Audit / Certificazioni e reti / Trentino Famiglia - Trentino famiglia».*
https://www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit.
Consultato 8 giugno 2020.

→ *«Marchi Family in Trentino / Politiche familiari / Trentino Famiglia - Trentino famiglia».*
https://www.trentinofamiglia.it/Politiche-familiari/Marchi-Family-in-Trentino.
Consultato 8 giugno 2020.

→ Herity Italia. *«Certificazione Herity».* http://www.herity.it/
Consultato 8 giugno 2020.

→ CSQA. *«CSQA Certificazioni - ISO 9001».*
https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Qualita/ISO-9001.
Consultato 8 giugno 2020.

→ *«ISO 20121 EVENTI».* http://www.iso20121eventi.it/.
Consultato 8 giugno 2020.

→ *«GRI Standards Italian Translations Download Center».*
https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-italian-translations-download-center/.
Consultato 8 giugno 2020.

→ ICOM Italia. *«Il Codice Etico ICOM».*
http://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/.
Consultato 8 giugno 2020.

→ Ministero dell'Ambiente, *«CAM, Criteri Ambientali Minimi»,*
https://www.minambiente.it/pagina/i-criteri-ambientali-minimi
Consultato 8 giugno 2020.

→ MEF. *«Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile».* http://www.mef.gov.it/ministero/comitati/CBES/index.html.
Consultato 15 giugno 2020.

- ANSA.it. *«Ue, il bilancio sociale diventa obbligatorio»*, 27 novembre 2019.
  http://www.ansa.it/ansa2030/notizie/dossier/2019/11/27/ue-il-bilancio-socialediventa-obbligatorio_4ef56057-f7ca-4af0-b569-6589023d9baf.html.
- *«La Legge di Bilancio 2020 e lo sviluppo sostenibile. A che punto siamo?»* 26/02/20 - Video integrale.
  https://www.youtube.com/watch?v=tqRSkvKG4aw.
  Consultato 29 maggio 2020.
- *«Conferenza Rio+20. Una sfida importante».* 2017.
  Ministero dell'Ambiente, 6/10/2017.
  https://www.minambiente.it/pagina/conferenza-rio20-una-sfida-importante
- Prof. Dr Hans-Martin Hinz. *«Word from the President».*
  IMD International Museum Day.
  http://imd2015.mini.icom.museum/imd-2015/word-from-the-presi
- «Museo Egizio». https://museoegizio.it/.
  Consultato 2 luglio 2020.
- «Disposizioni generali».
  https://museoegizio.it/trasparenza/.
  Consultato 2 luglio 2020.
- «Bilanci». https://museoegizio.it/trasparenza/bilancio/.
  Consultato 8 luglio 2020.

- Museo Egizio
  https://museoegizio.it
- Geoportale e governo del territorio. Piano regolatore generale -Tavole di piano. Città di Torino.
  http://geoportale.comune.torino.it/web/governo-del-territorio/piano-regolatore-generale/tavole-di-piano
- MAUA Torino, «*Museo diffuso a cielo aperto*»
  <https://mauamuseum.com/cities/torino/>
- Museo di Storia Naturale di Venezia, «*Museo insieme*»
  <https://msn.visitmuve.it/it/attivita/progetti/>
- M9 museo del 900, «*Mestre Carnival Street Show*»
  <https://www.m9museum.it/eventi/mestre-carnival-street-show/>
- Centro conservazione restauro La Venaria Reale, «*La scienza all'opera*»
  <https://www.centrorestaurovenaria.it/node/114>
- Artribune, «*#iorestoacasa: i musei rispondono all'emergenza Covid-19 con tanti contenuti online.*»
  <https://www.artribune.com/arti-visive/arte contemporanea/2020/03/iorestoacasa-musei-covid-19-contenuti-online-guida/>
- Intelligenza artificiale, «*Intelligenza artificiale: cos'è, come funziona e a cosa serve?*»
  <https://www.intelligenzaartificiale.it/>
- ItaliaOnline, «*Cos'è la realtà aumentata*»
  https://tecnologia.libero.it/cose-la-realta-aumentata-1054

- Airlapp, *«Realtà Virtuale VR»*
  https://airlapp.com/blog/realta-virtuale-vr/
- Peggy Guggenheim, «*La Collezione Peggy Guggenheim a casatua»*
  <https://www.guggenheim-venice.it/it/stampa/comunicati-stampa/la-collezione-peggy-guggenheim-a-casa-tua/
- Wired, *«Stewart Brand and the Tools That Will Make the Whole Earth Better».*
  https://www.wired.com/story/wired25-stewart-brand-whole-earth/.
- Dubini Paola, *«La cultura sostenibile»*. Il Giornale delle Fondazioni. 15/06/2018.
  http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-cultura-sostenibile.
- Associazione Nazionale Piccoli Musei, *«Linee guida Piccoli Musei | APM |».*
  https://www.piccolimusei.com/linee-guida-piccoli-musei/
- MiBACT *«Open Data e Linked Data».*
  https://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Trasparenza/Open-Data/index.html.
- ICOM Italia, *«Webinar | I Musei tra sviluppo sostenibile e nuove emergenze»*, 5 maggio 2020.
  https://www.youtube.com/watch?v=vtA2jOD9Lt0

CREDITS

FONT:
Neue Machina — *Pangram Pangram ® & Baugasm*
Favorit Std — *Dinamo*