



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle Attività Culturali**

Tesi di Laurea

L'innovazione sociale in Ambito Museale
Il caso della Collezione Peggy Guggenheim

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Giulia Cancellieri

Correlatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Laureando

Luca Germano
Matricola 866024

Anno Accademico

2018 / 2019

*A mia mamma e mio fratello
alle mie seconde famiglie
quelle di Nicco e Paolino,
e a tutti i miei amici, Dona, Ale*

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1- Innovazione sociale	
1.1- Definizione e concetti.....	5
1.2- La responsabilità sociale delle imprese.....	7
1.2.1-Definizione di CSR.....	7
1.2.2-Importanza della CSR per la comunità e per ogni stakeholder.....	8
1.3- Origine e sviluppo del concetto di innovazione sociale.....	15
1.4- L'innovazione sociale in Italia.....	17
1.5- L'innovazione in ambito museale.....	18
1.6- L'innovazione sociale nei musei.....	23
1.7- Fruizione digitale e musei online.....	29
1.7.1- Pratiche correnti.....	32
1.7.2- Funzione sociale dei musei.....	33
1.8- L'interazione utente-computer nei musei.....	37
Capitolo 2 - I musei Guggenheim nel mondo	
2.1- Un po' di storia.....	43
2.2- I musei Guggenheim nel mondo.....	45
2.2.1-Peggy Guggenheim a Venezia: una vita per l'arte.....	45
2.3- I museo Guggenheim a Venezia negli anni Duemila.....	48
2.4- Assetto istituzionale e gestione.....	49
2.5- Perché il Guggenheim è un esempio di innovazione sociale.....	50
2.6- Doppio senso: percorsi tattili alla Collezione Peggy Guggenheim.....	54
2.6.1-Enti e soggetti partecipanti alla realizzazione del progetto.....	58
2.6.2-Dall'idea all'implementazione.....	59
2.6.3-La strategia adottata in fase operativa e di comunicazione.....	64
2.6.4-Osservazioni conclusive.....	67
Capitolo 3- Il marketing museale	
3.1- Musei orientati al marketing.....	71
3.2- La centralità del pubblico.....	77
3.3- Dal prodotto alla comunicazione.....	80
3.4- Il marketing relazionale.....	87
3.5 - Il marketing dei musei Guggenheim.....	88
3.5.1-Il marketing relazionale del Peggy Guggenheim Museum.....	89
Conclusioni	91
Bibliografia	94

INTRODUZIONE

I musei appartengono alla vasta gamma di istituzioni che conservano e divulgano il patrimonio culturale. Il panorama museale è notevolmente eterogeneo e complesso, comprendendo organizzazioni che si differenziano tra loro in base a numerosi aspetti, come il tipo di opere e oggetti raccolti, le dimensioni della struttura architettonica, l'epoca a cui risalgono e tipo di finanziamento. Indipendentemente dalle differenze appena accennate, che permettono di distinguere queste istituzioni, nel corso degli anni i musei hanno acquisito un'importanza crescente, diffondendosi in tutti i Paesi del mondo. Da quando esistono, i musei hanno concentrato i propri sforzi sulla valorizzazione della propria offerta culturale, per estrapolarne il valore e i significati e renderli accessibili a un pubblico sempre più vasto. Ecco perché, per molto tempo, i musei sono stati associati al concetto di mausolei, aventi l'unico scopo di proteggere le antichità e le opere d'arte in essi conservate dal deterioramento, preservandole nel corso del tempo. Questa concezione si basava certamente su un modo tradizionale e statico di interpretare i musei, ancorato all'idea di un'esposizione in cui il visitatore non era ancora stato posto al centro dell'offerta culturale. Tuttavia, più di recente, il ruolo dei musei è radicalmente cambiato. Anche per merito del continuo sviluppo delle tecnologie moderne e dell'entusiasmo che si è accompagnato all'avvento della digitalizzazione, il tradizionale modello di museo basato su reperti e manufatti fisici, tramandati dall'antichità, sta attualmente lasciando spazio a nuovi strumenti tecnologici, inducendo in tal modo le istituzioni a rivoluzionare il proprio ruolo nella società contemporanea.

Oggi i musei sono funzionali a numerosi scopi diversificati. Non solo stanno diventando un luogo di incontro col pubblico dei visitatori, ma sono anche utili per conseguire importanti obiettivi di ricerca, diventando sempre più accessibili a minoranze con esigenze particolari, che in passato ne erano escluse (come ad esempio gli ipo e i non vedenti). Per questi motivi, i musei sono ora diventati una forza economica trainante, con un ruolo di spicco nel panorama globale. Questo progresso, favorito dalle nuove tecnologie, incoraggia inevitabilmente i musei a perseguire obiettivi unici e approcci innovativi che consentono loro di interagire non solo con i visitatori ma anche con l'ambiente circostante. Tuttavia, nello stesso tempo, i musei continuano a perseguire la loro missione principale: creare valore culturale a beneficio della popolazione.

La tendenza ormai consolidata dei musei a intraprendere attività sempre più innovative, tramite l'uso di tecnologie sofisticate, si traduce nella capacità di queste istituzioni di esibirsi in modo più sostenibile, coinvolgente e interattivo, non solo rispetto al loro pubblico abituale ma anche rispetto a tutta la società nel suo insieme. Da questo punto di vista, strumenti innovativi come le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) hanno sicuramente un ruolo centrale, posizionandosi come i fattori determinanti di questa continua trasformazione proiettata verso il futuro, che comprende tutte le istituzioni del patrimonio culturale. In effetti le nuove tecnologie, che favoriscono l'interattività, hanno drasticamente trasformato le abitudini quotidiane di tutti gli individui di ogni classe sociale, cambiando completamente il modo in cui ognuno si avvicina alla realtà. Il successo dell'informatica e delle tecnologie di comunicazione si basa, in particolare, sulla capacità di questi strumenti di accelerare e semplificare le attività quotidiane, modificando il modo in cui gli individui si comportano e pensano. Nel caso particolare delle istituzioni museali, le TIC hanno effettivamente portato le persone a interpretare la cultura in un modo completamente originale e stimolante, migliorando la comunicazione tra la struttura dell'istituzione, i manufatti esposti e il suo pubblico, che ha caratteristiche sempre più diversificate.

L'obiettivo principale di questa tesi è presentare gli obiettivi e i fattori determinanti dei cambiamenti che i musei stanno evidenziando nel mondo moderno. Di recente, molti studiosi ed esperti del settore hanno concentrato i propri sforzi sull'analisi e l'approfondimento delle istituzioni museali in Italia e all'estero, studiandone le relazioni con le nuove applicazioni rese possibili dal progresso tecnologico. Dati i recenti dibattiti sui differenti approcci dei musei nell'ambito dell'innovazione, ho cercato con il mio lavoro di fornire chiarimenti in merito a questo argomento, analizzando i motivi alla base della necessità di innovare avvertita dalla maggior parte dei musei, soprattutto in ambito sociale.

Per quanto riguarda la struttura della tesi, il lavoro si articola nel modo descritto di seguito.

Ho iniziato, nel primo capitolo, con una presentazione di concetti ed esempi legati all'ambito dell'innovazione sociale, cercando di porre in rilievo che oggi i musei stanno cambiando e innovando il proprio ruolo e le proprie funzionalità in risposta ai cambiamenti sociali. Il primo capitolo mira a definire i concetti e i contenuti dell'innovazione sociale perseguita attualmente dai musei, in parallelo agli sviluppi della

società moderna. L'evoluzione della società, anche per effetto del progresso delle nuove tecnologie, ha infatti creato l'esigenza, per i musei, di ampliare il più possibile la propria base di clienti, anche proiettandosi online e giustificando così il proprio ruolo di mediatori di contenuti storici, culturali ed etici.

Il secondo capitolo riguarda le realtà dei musei guggenheim nel mondo, con particolare riguardo per la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia, di cui ho cercato di porre in evidenza la storia, l'impostazione artistica dettata dalla fondatrice, ancor oggi seguita attentamente dai gestari della fondazione di appartenenza. Nell'ambito delle attività di questo museo ho posto in risalto l'iniziativa "Doppio Senso", un'esperienza "immersiva" che riassume un po' tutti i temi della tesi: innovazione sociale, massima apertura a un vasto pubblico, comprese le minoranze un tempo emarginate dai musei e le applicazioni tecnologiche e di marketing.

Il terzo capitolo è stato interamente dedicato al marketing e alle sue applicazioni in ambito museale, con particolare riguardo per il marketing relazionale, che ha un particolare rilievo per la Collezione Peggy Guggenheim

Seguono le Conclusioni della tesi e un'abbondante bibliografia.

CAPITOLO 1

INNOVAZIONE SOCIALE

1.1 Definizione e concetti

Secondo gli esperti della Commissione Europea (Hahn e Andor, 2013), l'innovazione sociale può essere definita come lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli operativi) che hanno lo scopo di soddisfare esigenze sociali e creare nuove relazioni o collaborazioni in ambito sociale, per migliorare il benessere umano.

Più in dettaglio, l'innovazione sociale fa affidamento sull'inventiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile, delle comunità locali, delle imprese e dei dipendenti dei servizi pubblici. Essa genera opportunità per il settore pubblico e per i mercati, in modo che i prodotti e i servizi soddisfino meglio le aspirazioni individuali e collettive. Il processo di sviluppo di un'innovazione sociale comprende quattro fasi principali:

- Identificazione di bisogni sociali che non sono stati soddisfatti o non lo sono stati adeguatamente;
- formulazione di nuove soluzioni in risposta ai bisogni sociali anzidetti;
- valutazione dell'efficacia di tali soluzioni nel soddisfare i bisogni sociali;
- ampliamento ed estensione delle innovazioni sociali efficaci, individuate nella fase precedente.

Secondo gli autori citati (Hahn e Andor, 2013), esistono tre tipologie principali di innovazione sociale:

- Innovazioni che danno risposta a richieste settoriali le quali, tradizionalmente, fanno capo a gruppi sociali particolarmente vulnerabili ma non sono prese in considerazione dal mercato o dalle istituzioni esistenti. Ne fanno parte le iniziative per la soluzione di problemi concernenti i giovani, i migranti, gli anziani, gli emarginati, ecc.
- Innovazioni dirette alla società nel suo complesso, attraverso la gestione integrata dei diversi fattori sociali, economici ed ambientali coinvolti.

- Innovazioni mirate a cambiamenti sistemici: è un approccio più ambizioso rispetto a due precedenti, e prende in considerazione processi di sviluppo organizzativo e cambiamenti nelle relazioni tra istituzioni e parti interessate. Al riguardo, si tenga presente che non tutte le innovazioni sono sociali. Infatti, le "innovazioni sociali" differiscono da quelle tradizionali perché sono guidate da una finalità ulteriore: la loro missione sociale. Il valore che creano è necessariamente un valore condiviso a livello collettivo, ed è al tempo stesso economico e sociale (Caroli, 2015).

Le innovazioni sociali hanno anche lo scopo di responsabilizzare gli operatori locali per favorire la loro collaborazione in progetti comuni, al fine di pervenire alla soluzione di problemi economici e sociali ampiamente condivisi. È importante, in tal senso, l'offerta di nuovi valori e modelli operativi che guidino le pubbliche amministrazioni al lavoro collaborativo, alla sperimentazione e alla prototipizzazione. A differenza della prassi tradizionale, le pratiche di innovazione sociale tendono a essere più flessibili, coinvolgono più persone, dispongono di più tecniche di animazione, sono più interdisciplinari, trovano nuovi modi per coinvolgere operatori e utenti e incoraggiano a pensare in modo originale e "fuori dagli schemi" (Hahn e Andor, 2013).

In generale, gli approcci all'innovazione sociale sono:

- Aperti piuttosto che chiusi, quando si tratta di condividere i contenuti e le proprietà di nuove conoscenze.
- Multi-disciplinari per la gestione integrata di problemi complessi e a più dimensioni.
- Predisposti per la partecipazione e responsabilizzazione dei cittadini e di tutti gli utenti, piuttosto che circoscritti agli esperti e agli "addetti ai lavori".
- Guidati dalla domanda di prestazioni (e cioè dal basso) piuttosto che dall'offerta di prodotti e servizi pre-confezionati.
- Artigianali e personalizzati piuttosto che industriali e prodotti in serie, poiché la maggior parte delle soluzioni deve essere adattata alle circostanze locali e adeguata alle esigenze degli individui (Hahn e Andor, 2013).

1.2 La responsabilità sociale delle imprese

1.2.1 Definizione di CSR

Ogni impresa, di grandi o piccole dimensioni, deve far fronte a problematiche di natura etica e sociale, che conseguono dal tipo di attività svolta, dall'insediamento in un certo territorio e dalle interazioni con altri soggetti, privati e pubblici. Una gestione efficace di tali questioni richiede che l'impresa interpreti al meglio la propria *Corporate Social Responsibility* (CSR) ovvero, come osservano Perrini e Tencati (2008), che attui un approccio strategico alla propria gestione, fondato su un ampio concetto relazionale nei confronti della realtà in cui opera.

Più l'impresa si impegna nella CSR, maggiore sarà il suo interesse a dimostrare un comportamento etico e corretto e più rilevante sarà il suo apporto allo sviluppo sostenibile. In questo modo potrà assicurarsi il consenso degli *stakeholder*¹, incrementando il proprio capitale immateriale (fondato almeno in parte sulla buona reputazione e sulle relazioni sociali) e aumentando le proprie possibilità di successo e di crescita. Pertanto, la CSR può definirsi come la consapevolezza di dover rispondere delle conseguenze del proprio operato nei confronti di tutti coloro che le subiscono; essa comprende, quindi, anche l'impegno che deriva da tale responsabilità.

La CSR possiede una *dimensione interna all'impresa* (connessa con l'amministrazione di aspetti come le risorse umane, l'integrità e la sicurezza nei luoghi di lavoro e gli impatti sulle risorse ambientali) e una *dimensione esterna all'impresa*, che riguarda clienti, fornitori, enti pubblici, partner industriali e commerciali, rappresentanti delle comunità locali, ecc.

Da un punto di vista dinamico, la CSR funziona da (Perrini e Tencati, 2008):

- elemento propulsore di modelli sostenibili di crescita economica a livello locale e generale; oggi, infatti, essa permette alle imprese di cogliere opportunità di rilievo nei Paesi sviluppati e in via di sviluppo, laddove aspetti come la

¹ Gli *stakeholder* sono tutti coloro che si interessano all'impresa. Un caso tipico è costituito dalle comunità locali che, pur non vantando alcun diritto nei confronti dell'impresa, possono subire le conseguenze di alcune scelte aziendali (ad esempio gli impatti sull'ambiente o la domanda di mano d'opera). Fra gli *stakeholder* figurano anche i dipendenti, i fornitori e i clienti. Si aggiunga che un'impresa può definirsi "etica" quando non segue esclusivamente la logica del profitto ma prende in considerazione anche gli interessi dei suoi vari *stakeholder*.

responsabilità e la sostenibilità sono un valore aggiunto che favorisce il successo e la leadership nei mercati;

- fattore di consolidamento delle relazioni tra imprese, enti pubblici e contesto sociale.

Attualmente, la tendenza alla crescita delle dimensioni aziendali, ai fini di un maggior controllo dei mercati su scala mondiale, ha permesso alle imprese, da un lato, di assicurarsi quantità sempre più rilevanti di risorse; dall'altro lato, però, le ha rese più impegnate e coscienti in merito alla scelta di comportamenti socialmente responsabili, data la crescita sempre più rapida del loro impatto ambientale. D'altra parte, in parallelo alla crescita delle dimensioni aziendali aumenta anche il numero degli *stakeholder*, i cui rapporti con le imprese, sempre più complessi per numero e qualità, inducono in esse lo sviluppo di una maggior sensibilità nei confronti della comunità, la necessità di comunicazioni più frequenti e approfondite e l'attitudine a una negoziazione costante con coloro che, a vari livelli e con diverse modalità e intensità, dipendono dalle scelte aziendali (Tencati e Zsolnai, 2008).

1.2.2 Importanza della CSR per la comunità e per ogni *stakeholder*

L'inclusione preventiva di tutti gli *stakeholder* nelle strategie di produzione e di vendita evita che tali soggetti creino problemi di cui ci si dovrà poi occupare a posteriori, però può rivelarsi una scelta non facile, almeno inizialmente, perché richiede apertura mentale, l'annullamento delle distinzioni tra i diversi *stakeholder* e la tutela congiunta dei loro interessi, tramite opportune mediazioni. D'altra parte, è proprio questo l'approccio che, modernamente, consente i migliori benefici competitivi per le imprese che lo adottano e lo mettono in pratica efficacemente. Questa nuova visione strategica dell'attività imprenditoriale ha avuto inizio nel 1984, allorché Edward Freeman (2010) gettò un ponte tra due approcci che, prima di allora, erano considerati alternativi: la strategia competitiva messa in atto dalle imprese per massimizzare i profitti e i principi etici. Era nata la "*Corporate Social Responsibility*", che ha trovato in breve una sua collocazione nel "*core business*" aziendale.

Freeman denominò questa nuova visione della strategia aziendale "*Stakeholder Approach to Strategic Management*" (Freeman e McVea, 2001): dal suo punto di vista, era fondata sul concetto di "*stakeholdermindset*" e doveva intendersi come un

comportamento vincente dell'imprenditore/manager, nel momento in cui si preparava a far fronte con successo alla complessità degli scenari moderni.

Il nuovo approccio interiorizzava le esigenze degli *stakeholder* e mirava alla creazione del valore più elevato possibile per ogni soggetto che, in qualche misura, potesse dipendere dalle scelte e dalle politiche dell'imprenditore (Ferrari *et al.*, 2009). Si osserva che questa impostazione non interpretava la CSR come risarcimento da riconoscere agli *stakeholder* per un danno subito, ma ammetteva la necessità di un approccio inclusivo degli stessi, le cui opinioni ed esigenze si dovevano prendere in considerazione a monte, quando le strategie venivano formulate, e non *ex post*, come costo da sostenersi per il ripristino di una situazione deteriorata da scelte pregiudizievoli per l'ambiente e per la comunità di appartenenza. Pertanto, la teoria di Freeman era, sin dagli esordi, manageriale e anche etica, poiché collocava gli obiettivi imprenditoriali e i valori etici al centro della gestione aziendale.

In seguito, tuttavia, Freeman ha ulteriormente modificato il concetto di *Corporate Social Responsibility*, ponendo in evidenza che la responsabilità non sussiste verso una realtà sociale intesa complessivamente, ma nei confronti di ogni *stakeholder* d'impresa, per cui ha avuto origine il nuovo concetto di *Company Stakeholder Responsibility* (Freeman *et al.*, 2006). L'autore giustifica questa evoluzione del concetto originario in base a due considerazioni:

- In primo luogo, il significato originario della CSR suggerisce l'idea che si devono separare le questioni etiche da quelle relative all'impresa.
- In secondo luogo, il termine *Corporate Social Responsibility* sembra riferirsi esclusivamente alle grandi società (*Corporate*), quasi a voler dire che solo le imprese di grandi dimensioni e di maggior rilievo economico devono accollarsi le responsabilità sociali delle quali, invece, le imprese di dimensioni minori sembrano essere esenti.

Freeman ha introdotto, perciò, il nuovo termine *Company Stakeholder Responsibility* (CSR) che, a suo avviso, interpreta meglio il significato della responsabilità in oggetto, dato che la voce "*Company*" si addice a imprese di ogni tipo e dimensione e "*stakeholder*", d'altra parte, indica che tale responsabilità sorge nei confronti di ogni soggetto interessato all'attività dell'impresa. Secondo Freeman questo approccio più aggiornato, che sancisce la responsabilità di ogni tipo d'impresa nei confronti di ogni *stakeholder*, è adatto per integrare gli obiettivi di *business* con l'etica e

con le responsabilità sociali (Freeman *et al.*, 2007). L'autore ha analizzato il concetto ancor più in profondità, distinguendo quattro livelli che caratterizzano l'impegno dei manager nel loro approccio alla responsabilità aziendale (Freeman *et al.*, 2006):

1. Il contesto in cui l'impresa opera dovrebbe essere analizzato con attenzione, per poi formulare programmi e proposte validi e condivisi, tali da soddisfare non solo la clientela ma anche gli *stakeholder*, siano essi dipendenti della ditta o fornitori, membri della comunità di appartenenza, sponsor, ecc.

2. Continuare a sostenere, nel tempo, le proposte formulate in precedenza, perché ciò crea un'immagine di coerenza e contribuisce a rendere l'impresa profittevole anche nel lungo periodo.

3. Poiché siamo nell'epoca della globalizzazione, è importante che imprenditori e manager non si limitino ad approfondire le questioni locali, ma siano in grado di valutare e comprendere ciò che accade in un orizzonte più ampio. Infatti, vi sono eventi di dimensione internazionale che, a prima vista, possono sembrare remoti ed estranei rispetto alla normale attività di un'impresa, ma che in seguito potrebbero avere conseguenze negative, per cui è necessario valutarli e tenerne conto per tempo.

4. La profittabilità di un'impresa è strettamente legata a una gestione aziendale etica. In merito ai quattro livelli decisionali appena citati, Freeman ha enunciato dieci principi generali che dovrebbero facilitarne l'applicazione, permettendo altresì al manager di assolvere al meglio le proprie responsabilità nei confronti degli *stakeholder* (Freeman *et al.*, 2006):

1. Valutare le preferenze degli *stakeholder* in modo dinamico e multidimensionale: la creazione di valore, da parte dell'impresa, dovrebbe avvenire con modalità collegiali, tali da coinvolgere i clienti (che dovrebbero avere sufficienti motivi per comprarne i prodotti), i fornitori (che dovrebbero essere stimolati a rafforzare i propri legami con l'azienda) e i dipendenti (che dovrebbero ricevere un trattamento tale da indurli a lavorare con soddisfazione, creando nuovo valore). L'impresa, nel suo complesso, dovrebbe dare un valido contributo al benessere della comunità in cui risiede e infine, come risultato degli aspetti appena citati, potrà offrire un buon ritorno economico agli azionisti. Il profitto, secondo Freeman, non è in contrasto con la soddisfazione degli *stakeholder*, ma dovrebbe essere un risultato finale, che dà conferma di una valida gestione aziendale.

2. Valutare gli *stakeholder* non come numeri ma come individui dotati di personalità, desideri e preferenze. Un imprenditore che opera solo per i propri interessi, trascurando di comprendere la realtà altrui, rischia di limitare il proprio raggio di azione e di vedere la propria ditta penalizzata nel tempo.
3. Valutare soluzioni e iniziative il più possibile condivise da numerosi stakeholder, perché ciò crea consenso e contribuisce al successo dell'impresa.
4. Curare la comunicazione e instaurare un dialogo costruttivo non solo con gli *stakeholder* che si dimostrano più disponibili e favorevoli, ma anche con quelli che esprimono giudizi negativi. Le critiche non dovrebbero essere un pretesto per interrompere i contatti, ma dovrebbero essere considerate come espressione di necessità non soddisfatte e richieste implicite di un diverso comportamento da parte dell'impresa. In tal caso, un manager attento e sensibile dovrebbe essere in grado di cogliere eventuali opportunità: ai bisogni non soddisfatti, che generano atteggiamenti critici, possono corrispondere nuovi obiettivi aziendali che creino vantaggi per un maggior numero di *stakeholder*.
5. Impegnarsi a prendere nuove iniziative in modo autonomo: ad esempio, curare spontaneamente le pubbliche relazioni, senza attendere che lo facciano gli interlocutori (*stakeholder*). L'orientamento agli interessi degli *stakeholder* implica un atteggiamento di tipo volontaristico. Per contro, una situazione per cui l'interesse dei referenti, in precedenza trascurato, inizi a essere tutelato da una sentenza giurisdizionale o da un provvedimento governativo, dovrebbe essere considerata come un passo falso della *leadership* aziendale.
6. Il giusto approccio al mercato dovrebbe indurre gli imprenditori a prendere in attenta considerazione i gruppi di *stakeholder* che possono favorire il buon andamento dell'impresa nel medio o lungo periodo.
7. Evitare la creazione di dissidi tra *stakeholder*, contrapponendo gli interessi degli uni a quelli degli altri. Si dovrebbe sempre tener presente che limitarsi a soddisfare le esigenze di alcuni *stakeholder*, a scapito di altri, può nuocere alla missione dell'impresa creando spazi utili per la concorrenza. Gli *stakeholder* insoddisfatti potranno rivolgersi altrove e l'impresa rischia di non sopravvivere nel lungo periodo.
8. Essere sempre disponibili al negoziato con gli *stakeholder*: se questi sono in grado di influire sulle attività aziendali o possono esserne condizionati, si dovrebbero sempre mantenere aperti i canali della comunicazione, in vista di costruire nuove relazioni o di

rafforzare quelle già esistenti. Qualora venga a mancare la comunicazione o si interrompano le relazioni con uno o più gruppi di *stakeholder*, può accadere che questi si rivolgano alla concorrenza (con perdita di un mercato potenziale per l'impresa) oppure esercitino pressioni politiche, fino a indurre il governo a emanare provvedimenti sfavorevoli per gli obiettivi aziendali. Ecco perché tutti i gruppi o individui interessati all'impresa dovrebbero destare un pari interesse nell'imprenditore e divenire referenti di adeguate iniziative relazionali.

9. Non adottare strategie statiche ma considerarle sempre in modo dinamico, monitorandone i risultati e, all'occorrenza, mantenendosi pronti a introdurre le opportune modifiche, allo scopo di soddisfare al meglio le esigenze degli *stakeholder*. Si dovrebbe rammentare che ogni linea di condotta è suscettibile di miglioramenti, qualora le circostanze lo richiedano. Ne sono un esempio le imprese che hanno saputo cogliere per tempo le sfide legate alla tutela ambientale, ridisegnando i propri processi produttivi, abbandonando alcune linee di produzione e riciclando materiali di scarto. In tal modo hanno ridotto alcuni costi, conseguendo profitti su nuovi prodotti, evitando azioni legali per inquinamento e migliorando la propria reputazione di ditte attente ai problemi ambientali.

10. Puntare non solo a soddisfare i "bisogni" degli *stakeholder*, ma anche a far avverare i loro "sogni". Se un'impresa riesce a calibrare la propria comunicazione in modo da non puntare solo sulle esigenze materiali del proprio *target* ma facendo leva sulla sensibilità dei referenti e contribuendo a far avverare aspirazioni e desideri dei propri *stakeholder*, avrà certamente migliori probabilità di successo non solo nel breve ma anche nel lungo periodo. Al giorno d'oggi, perseguire i profitti aziendali è un buon obiettivo ma, di per sé, non è sufficiente: infatti, per massimizzare gli utili è anche necessario coinvolgere (tutti) i propri *stakeholder*.

Lo *Stakeholder Approach* formulato da Freeman è stato recepito da molti manager aziendali, i quali hanno convenuto che perseguire gli interessi di tutti gli *stakeholder* e ottenere utili cospicui dall'attività aziendale non sono obiettivi incompatibili e, anzi, si integrano molto bene nel lungo periodo (George, 2003). Un'impresa moderna, pertanto, non deve corrispondere solo alle esigenze degli azionisti ma deve procedere, il più possibile, in sintonia con gli individui e i gruppi che si interessano alla sua attività e possono influenzarne gli esiti.

Negli ultimi anni del secolo scorso il dibattito sul significato e sul rilievo pratico della CSR ha indotto una rielaborazione del concetto, anche perché le richieste che l'ambiente sociale rivolge alle imprese hanno iniziato a essere interpretate in modo diverso, ossia come opportunità di progresso della gestione aziendale. Negli anni '80 ha preso il via l'evoluzione dal concetto di *shareholder* management - nel quale era implicita la necessità che l'azienda generasse profitti per i suoi proprietari o azionisti - al concetto di *stakeholder management* enunciato da Freeman e fondato sulla produzione di valori condivisi da tutti gli interessati all'attività dell'impresa. Ha iniziato così a farsi strada l'idea che il successo di un'impresa si fondi sulla sua attitudine a riconoscere e a soddisfare le richieste di tutti i suoi interlocutori interni ed esterni, ovvero proprietari, dipendenti, fornitori e clienti, istituzioni, organizzazioni e individui costituenti la comunità sociale.

Ha preso forma, in tal modo, un approccio innovativo alla CSR, che ha sostituito lo *shareholder* model enunciato in precedenza da Friedman (1970) con un concetto più ampio ed elaborato, che assegna all'impresa un ruolo di responsabilità nei confronti di tutti coloro che, a vario titolo, entrano in contatto con essa o sono comunque coinvolti dalle sue decisioni. Pertanto, si è ammesso che verso tutte queste istituzioni, organizzazioni e individui l'impresa abbia delle responsabilità e dei doveri.

Si è perciò assistito a un sostanziale ripensamento dei fondamenti teorici della gestione aziendale, per cui lo stesso *management* può essere considerato uno *stakeholder* che ha un proprio interesse nella prosperità aziendale, non molto diverso da quello tutti i dipendenti e, inoltre, svolge una particolare funzione: favorire la crescita e la buona salute dell'impresa (D'Orazio, 2003).

Si osserva, perciò, che lo *stakeholder model* di Freeman ha dato impulso allo studio delle interazioni che caratterizzano il *business* attuale, che si regge su responsabilità e impegni condivisi, comunicazione e dialogo. Ne è sorta una concezione della *business ethics* che interessa tutti gli aspetti del management, dalla produzione al marketing e alla comunicazione con fornitori e clienti (D'Orazio, 2003).

Frederick, nel 1986, ha sostenuto la necessità di un'ulteriore evoluzione del concetto di CSR, che dovrebbe configurarsi in una "*Corporate Social Rectitude*", utile per l'analisi dei valori etici connessi all'attività sociale dell'impresa. L'autore evidenzia che la rettitudine sociale delle imprese incarna la nozione di correttezza morale nelle azioni intraprese e nelle politiche formulate. Essa comprende le talvolta inespresse e mal

formulate - ma tuttavia profonde - convinzioni morali che costituiscono la cultura dell'etica (Frederick, 1986).Pertanto, la *business ethics* fornisce una risposta alla questione inerente ai legami tra principi etici e motivazioni economiche, consentendo una valutazione dell'attività aziendale in rapporto ai valori che la ispirano e a quelli che predominano nell'ambiente sociale circostante.

Nel 1987, Epstein ha coniugato la CSR con la *business ethics*, fino a ottenere ciò che ha definito "*corporate social policy process*" (Carroll, 1999). L'autore spiega che il fondamento del processo di politica sociale delle imprese è l'istituzionalizzazione, all'interno delle organizzazioni commerciali, dei seguenti tre elementi: etica degli affari, responsabilità sociale d'impresa e reattività sociale delle imprese. Ne emerge la necessità di un'inclusione dei tre aspetti citati nell'obiettivo primario dell'attività aziendale.

Sacconi e coll. (2001), in un saggio dedicato alla responsabilità etico-sociale d'impresa, approfondiscono il tema della visione etica delle imprese in un'ottica contrattualistica. Secondo questi autori, ciò che ha rilievo etico, dal punto di vista del contrattualismo, è la sintonia degli *stakeholder* nella ricerca di un vantaggio comune e l'eticità consiste nell'equità di un tale accordo; inoltre, dal punto di vista dell'impresa, la visione etica si colloca a un livello superiore rispetto alla *mission* aziendale, perché determina le modalità con cui essa dovrà essere perseguita.

La letteratura citata mostra che le ricerche sul significato e le implicazioni da attribuire all'etica del *business*, da Freeman in poi, hanno indubbiamente contribuito ad arricchire il dibattito sulla CSR poiché, essendo stata messa in rilievo la necessità di valori accettabili e condivisi da tutti gli *stakeholders*, è stata ampiamente giustificata la necessità di adottare linee di condotta socialmente responsabili, da parte delle imprese. Inoltre, l'attenzione degli studiosi si è concentrata sulla *Corporate social performance* (CSP) che corrisponde all'idoneità di un'impresa nel corrispondere efficacemente alle esigenze e ai problemi della società, tenendo conto degli effetti delle politiche perseguite e delle azioni poste in essere. Si segnala, in tal senso, il contributo di Carroll (1999), il quale sostiene che la CSP deve essere il risultato della fusione di tre aspetti reciprocamente connessi:

- 1) *corporate social responsibility* che si traduce nella definizione del ruolo e degli impegni dell'impresa verso la società di appartenenza;

2) *corporate social responsiveness* che include l'attitudine a farsi carico delle esigenze sociali;

3) *social issues* ovvero la definizione delle questioni sociali e delle aree di intervento che l'impresa vuole privilegiare. In relazione ai tre aspetti summenzionati, l'impresa può comportarsi in vari modi e con diversa intensità, e ciò permette di stabilire quale sia il suo livello di *performance* in ambito sociale.

Il summenzionato modello di Carroll ha dato spunto a ulteriori approfondimenti sul significato della CSP da parte di altri autori (Tantalo, 2010), che l'hanno definita come una fusione dei seguenti principi: responsabilità sociale, risposta alle esigenze sociali e linee di condotta applicate allo scopo.

Secondo Carroll (1999), uno dei più importanti contributi degli autori che hanno approfondito il concetto di CSP è stato quello di riprendere e riformulare i tre aspetti introdotti dallo stesso Carroll, ovvero la responsabilità sociale delle imprese, la reattività sociale delle imprese e le questioni sociali, in un quadro di principi, processi e politiche di attuazione.

A partire dall'ultimo decennio del Novecento, il concetto di CSR è andato ulteriormente arricchendosi di nuovi significati ed è stato precisato in modo più dettagliato da vari studiosi, su scala internazionale. Un nuovo impulso agli studi e alle applicazioni in questa materia è derivato dalla caduta dei regimi comunisti nell'Europa orientale, seguita dall'ingresso dei Paesi dell'ex blocco sovietico nel libero mercato. Ne è conseguita la necessità, per tutte le imprese, di ridefinire il proprio ruolo in uno scenario economico sempre più orientato alla globalizzazione, nel quale si è notevolmente accresciuta la domanda di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile.

1.3 Origine e sviluppo del concetto di innovazione sociale

La recente evoluzione dinamica di interessi, istituzioni e idee per la promozione dell'innovazione sociale si è svolta in parallelo agli ampi cambiamenti politici, tecnologici ed economici che hanno avuto rilievo globale negli ultimi anni. Fra i cambiamenti più significativi rientra la crescente attenzione politica per ridefinire la relazione tra la dimensione sociale e quella economica (Hämäläinen e Heiskala, 2007). I concetti economici di capitale e investimento sono diventati strumenti di politica sociale e la responsabilità sociale delle imprese si è ampliata di conseguenza. Questo

cambiamento è stato sostenuto, sul piano concettuale, dall'affermazione a livello UE del concetto di "economia sociale di mercato", che ha contribuito a modellare l'esercizio e l'approfondimento del "mercato unico" ed ha perciò assicurato all'innovazione sociale un ruolo centrale fra le politiche dell'Unione (Hämäläinen e Heiskala, 2007).

Un importante concetto affermato di recente è quello di "ecosistema", preso in prestito dalla biologia per descrivere gli ambienti multidimensionali in cui emergono, crescono e prosperano le innovazioni sociali. È un concetto che implica la necessità di lavorare oltre i confini delle realtà locali e di facilitare la condivisione di informazioni e conoscenze, dato che è sempre più evidente che tutti gli esseri viventi si trovano in una stessa grande "barca", che è importante dirigere verso porti sicuri remando tutti nella stessa direzione e in modo sincronizzato. Ne è conseguito un crescente interesse delle autorità pubbliche nel favorire innovazioni sociali compatibili con l'ecosistema. Un altro argomento di crescente rilievo è quello della misurazione delle variabili in gioco, che è diventata sempre più importante con il moltiplicarsi delle iniziative di innovazione sociale. Misurare l'impatto dell'innovazione sociale può infatti aiutare a raggiungere alcuni obiettivi cruciali fra cui, in particolare, la dimostrazione che si tratta di un modo efficace e sostenibile per rispondere ai bisogni dei singoli e della società nel suo complesso (BEPA, 2015).

Alcuni trend in atto dagli inizi di questo secolo mostrano il consolidamento di una "coscienza sociale" condivisa da strati sempre più vasti della popolazione mondiale. Lo dimostrano la crescente diffusione dei *social network* e la sempre più avvertita necessità, da parte dell'UE, di accrescere le proprie capacità di innovazione e l'impegno nella promozione della qualità della vita dei propri cittadini. Altri aspetti di rilievo, messi in luce da BEPA (2015), sono i seguenti:

1) Gli attori sociali, privati e pubblici, partecipano oggi più attivamente che in passato allo sviluppo di innovazioni sociali a livello locale, nazionale ed europeo (Caimi, 2013). Ampi gruppi di cittadini di tutto il mondo si stanno unendo a quello che è stato definito il "movimento dell'innovazione". Gli attori economici tradizionali hanno cambiato sostanzialmente la loro visione, poiché l'idea che l'innovazione sociale riguardi il portare a soluzione alcuni dei complessi problemi di oggi è sempre più vista come una necessità. Anche il mondo finanziario, in generale, sta manifestando un forte interesse nel settore,

sviluppando prodotti di investimento etici, tra cui spiccano i “finanziamenti degli impatti sociali e ambientali”.

2) anche le istituzioni stanno cambiando prospettiva: le autorità pubbliche, soprattutto in ambito sociale, sanitario ed educativo, sono impegnate a essere sia innovative al loro interno, sia a promuovere nuove forme di finanziamento, partnership e alleanze all'esterno, al fine di migliorare i servizi offerti agli utenti, coinvolgendo maggiormente le parti interessate.

3) Infine, anche l'attività di produzione di nuove idee si è sviluppata e diffusa. Il numero di ricerche, progetti, esperimenti, dibattiti, documenti, libri, eventi prodotti sull'innovazione sociale, ha assunto un trend decisamente crescente. Esiste ora un corpus cospicuo di letteratura per inquadrare più efficacemente i vari insiemi terminologici nella galassia dell'innovazione sociale, e la nuova ricerca continua a esplorare definizioni e modelli originali di investimento e metodologie di sviluppo e valutazione dell'innovazione sociale, da un punto di vista concettuale ed empirico. In tal senso, la ricerca finanziata dall'UE ha svolto un ruolo cruciale, finanziando studi di livello scientifico su larga scala e incoraggiando sia l'eccellenza accademica sia l'applicazione pratica dei risultati.

1.4 L'innovazione sociale in Italia

Nonostante sia nella *top ten* delle economie più ricche del mondo (<https://www.finanzaoperativa.com>), l'Italia presenta molte sfide e contraddizioni che la rendono un ambiente di rilievo per il fiorire dell'innovazione sociale. Le sfide principali alle quali il Paese deve far fronte sono simili a quelle di altre nazioni europee: invecchiamento della popolazione, aumento delle malattie croniche, alta disoccupazione e gestione dei flussi migratori (Colombo, 2018). Tuttavia, l'Italia sta trovando particolarmente difficile reagire a tali difficoltà, avendo oltre un terzo dei giovani tra i 20 e i 34 anni che non lavorano né frequentano l'istruzione o la formazione (NEET), oltre 4,5 milioni di persone in condizioni di assoluta povertà (+140% dal 2005), un calo drammatico della fiducia sociale e della partecipazione politica (Como, 2017; Faenza, 2018).

In questo scenario, l'innovazione sociale può dare un contributo importante, mobilitando le migliori risorse e creatività della società, realizzando nuove partnership e collaborazioni e proponendo nuovi modi per affrontare e risolvere i problemi.

Si noti che in Italia l'innovazione sociale è apparsa nelle agende nazionali solo nel 2012, quando è stata creata una task force dedicata a questo tema, sotto la direzione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR. Si veda: Davino, 2013).

Nonostante i ritardi della politica nazionale, le innovazioni sociali sono emerse e stanno emergendo, in Italia, soprattutto per merito delle iniziative di attori pubblici, privati e senza scopo di lucro (Caroli, 2015).

Recenti ricerche compiute da Cairoli (2018), infatti, mostrano che la maggioranza delle iniziative di innovazione sociale, in Italia, proviene da soggetti non istituzionali, fra i quali hanno importanza preminente le entità private e non profit. Al riguardo, una realtà interessante emersa dalle ricerche di Cairoli (2018) è data dalla presenza di reti di promotori (nel 41% dei casi analizzati), che assicurano vantaggi (dal punto di vista delle competenze e del supporto finanziario resi disponibili) descritti dall'autore in questi termini (Cairoli, 2018, p. 69): "Le reti composte da differenti soggetti sono una peculiarità. Grazie a queste reti, i soggetti che partecipano come sostenitori e/o finanziatori alla creazione delle condizioni per l'attuazione del progetto riescono ad aggregare competenze, conoscenze e risorse e ad amplificare il loro sostegno."

Le ricerche appena citate mettono in luce il ruolo chiave detenuto, in Italia, da comunità, reti e operatori no profit. La cooperazione di queste entità costituisce una parte essenziale del complesso ecosistema nazionale e sostiene l'innovazione sociale, sperimentando e promuovendo nuove forme di conoscenza, di socializzazione e di condivisione dei risultati tra settori diversi.

1.5 L'innovazione in ambito museale

Vari motivi economici e politici hanno incoraggiato (e talvolta costretto) i musei ad intraprendere percorsi di innovazione. Si riporteranno, di seguito, alcune esperienze tratte da realtà museali estere di assoluto rilievo, che possono essere di esempio anche per altri Paesi, tra cui l'Italia.

Ed Vaizey, ex ministro della cultura e dell'economia digitale del Regno Unito, ha trasmesso un messaggio importante al settore museale nel suo discorso programmatico,

pronunciato alla Conferenza dell'Associazione dei Musei nel 2010, a Manchester (Vaizey, 2010). Nel suo breve messaggio, Vaizey si è concentrato su due concetti principali; innovazione e imprenditorialità nei musei. Per quanto riguarda l'innovazione e l'allocatione delle risorse, Vaizey ha affermato, in particolare, che i finanziamenti sarebbero stati concessi solo a musei efficienti, fantasiosi e innovativi. Secondo Vaizey (2010), lo schema di finanziamento era orientato a promuovere il miglioramento e l'innovazione e avrebbe continuato a promuovere idee innovative. L'innovazione, come la intendeva Vaizey, non doveva però essere legata a uno specifico schema di finanziamento, ma avrebbe dovuto essere alimentata e integrata nel normale lavoro del museo.

L'attenzione dedicata dall'ex ministro inglese all'innovazione nei musei sembra essere coerente con una visione di politica economica più ampia, che vede l'innovazione e l'impresa come componenti importanti per migliorare l'economia di un intero Paese. Al riguardo, si noti che oltre alla sua responsabilità presso il Dipartimento di Stato per la cultura, Vaizey era anche responsabile del Dipartimento per le imprese, l'innovazione e le competenze. La combinazione di entrambe le responsabilità e delle relative competenze mostra la profondità e il livello di impegno del governo britannico per integrare l'innovazione e le capacità imprenditoriali nel settore culturale, compresi i musei. Nello stesso contesto, Vaizey (2010) ha chiesto ai musei di riesaminare il proprio modello di business, allo scopo di sviluppare una propensione più forte per partnership, fusioni, imprese commerciali e approcci innovativi.

Secondo Camarero e Garrido (2012), collegare l'innovazione all'innovazione finanziaria e operativa è da considerarsi essenziale e riflette una convinzione più generale, relativa al fatto che un'associazione artistica sostenibile, senza un modello imprenditoriale sostenibile, sia impossibile. In tal senso Vaizey (2010) ha dichiarato che lo Stato non può permettersi di sovvenzionare chi non è in grado di aiutare se stesso. Ciò potrebbe non essere una buona notizia per molti musei, ma è la realtà che queste istituzioni dovranno affrontare. Rivolgendosi ai leader del settore museale, Vaizey (2010) ha affermato che chi finanzia i musei e coloro che li governano e li guidano devono prendere in considerazione nuove strategie per assicurare la stabilità di queste istituzioni negli anni a venire. Pertanto, i musei devono trovare modi per essere più innovativi e intraprendenti.

La visione di Vaizeyron è isolata ma corrisponde al nuovo contesto concettuale che i musei stanno vivendo da alcuni anni. Carmen Camarero, María José Garrido ed Eva Vicenteb, dell'Università di Valladolid (Dipartimento di Economia e Marketing), ad esempio, affermano che l'attuale necessità per i musei di aumentare le proprie entrate e migliorare le proprie prestazioni, insieme alla trasformazione dei modelli culturali in direzione di servizi più esperienziali, ha indotto molti operatori ad adottare un orientamento al consumatore, nel tentativo di rendere i musei e le loro collezioni sempre più accessibili ai visitatori (Camarero *et al.*, 2015).

Per quanto riguarda l'innovazione, anche nel contesto statunitense i musei sono allettati ad innovare per ricevere finanziamenti. L'American Alliance of Museums' Center for the Future of Museums dichiara che i musei devono innovare per poter affrontare con successo il panorama in rapida evoluzione del XXI secolo (American Alliance of Museums, 2013). Un altro esempio significativo è fornito da EmcArts, una società di consulenza con sede a New York City, che lavora con individui, organizzazioni culturali e comunità, per aiutarli a trovare soluzioni creative a fronte di sfide complesse. Tramite i finanziamenti concessi da MetLife Foundation (Fondazione americana che ha come mission il miglioramento della vita di individui, famiglie e comunità), EmcArts ha creato una nuova importante iniziativa progettata per consentire a un certo numero di musei selezionati di progettare, ricercare e prototipare innovazioni e testare nuovi approcci, e per affrontare sfide a tutto campo in un ambiente di sperimentazione attiva (<https://emcart.org>).

Per mezzo di workshop e training, EmcArts punta a creare lo spazio e le condizioni per testare strategie innovative e costruire una cultura che ammetta l'importanza del cambiamento. In tal senso, EmcArts considera l'innovazione non come un prodotto ma come un processo che deve svolgersi con continuità, essendo alimentato da disciplina, attenzione e forte volontà di cambiamento. A questo fine è necessario abbandonare ciò che tende a essere inutile, sperimentando nuove strade da percorrere (<https://emcart.org>).

EmcArts è tra i fondatori del programma Innovation Lab for Museums, che consiste in quattro fasi che durano dai 18 ai 24 mesi e premia ogni museo partecipante con \$ 40.000 per creare progetti prototipo (<https://www.aam-us.org>).

Su entrambe le sponde dell'Atlantico, l'innovazione è diventata rapidamente un tema importante in molte conferenze, workshop, pubblicazioni e discussioni sui social

media. Rispondendo alla tendenza crescente, più musei si sono interessati all'innovazione e si sono impegnati a modellare l'innovazione nelle loro attività pratiche. Il Dallas Museum of Art (DMA), ad esempio, ha annunciato nel giugno 2012 un progetto da 300miladollari per istituire un laboratorio per l'innovazione nei musei. L'iniziativa è supportata dalle società AT&T, Texas Instruments Foundation e Forrest e Cynthia Miller. Il DMA (<https://dma.org>) aveva progettato di produrre, tramite il laboratorio anzidetto, progetti digitali focalizzati e altamente innovativi, tali da avere un impatto positivo sull'esperienza dei visitatori del museo, offrendo benefici culturali all'intera comunità globale.

Ci si può chiedere come possano i musei conciliare questa visione di supporto attivo alla cultura degli utenti e delle comunità, con obiettivi aziendalistici come il vantaggio competitivo dell'organizzazione, la quota di mercato, i flussi di entrate, i modelli di business e la ricerca e sviluppo. Questo dilemma potrebbe rendere l'innovazione un concetto difficile per molti musei. Può essere utile, a questo punto, presentare il lavoro di Søndergaard e Veirum (2012), concernente la realtà danese. Gli autori forniscono elementi concettuali ed empirici a sostegno del fatto che i musei possono perseguire obiettivi di innovazione culturale, gestendoli con criteri imprenditoriali. L'articolo di questi autori (Søndergaard e Veirum, 2012) ha per argomento i musei e l'innovazione guidata dalla cultura quando la gestione è affidata a consorzi pubblico-privati, e presenta un modello di consorzio in forma di *joint venture*, cui partecipano musei, piccole e medie imprese e università. Al riguardo, gli autori sostengono che questo tipo di consorzio aumenta le capacità di innovazione di tutti i partecipanti (Søndergaard e Veirum, 2012).

Nonostante l'importanza dello studio di Søndergaard e Veirum (2012) nel panorama dell'innovazione museale, la letteratura su questo argomento è piuttosto scarsa. Alcuni interrogativi rimangono ancora senza risposte pienamente soddisfacenti, e fra di essi spiccano i seguenti:

- Cosa significa innovazione per i musei? È un percorso che va oltre le nuove tecnologie fino a includere nuovi modi di organizzare l'attività e a interagire con il pubblico?
- Come valutare quali possono essere le innovazioni realmente utili? Esistono esempi per i quali il termine innovazione si è dimostrato positivo a breve e/o a lungo termine?

- L'innovazione deve essere rivoluzionaria e di forte impatto immediato, oppure è meglio che si evolva per fasi successive?
- Esistono metodi innovativi di valutazione dei progetti digitali o di valutazione dei progetti in generale, con uso di metodologie digitali?

Sebbene ciascuna delle domande anzidette indichi la necessità di analisi approfondite, non sono da sottovalutare le iniziative in atto nel settore museale per capire l'innovazione e i modi in cui possa essere applicata alle istituzioni museali.

Per quanto concerne gli attuali modelli di business dei musei, spicca il ruolo fondamentale dell'innovazione digitale, che si concentra sulla generazione di maggiori introiti, anche perché permette di attirare e coinvolgere un pubblico sempre più numeroso. In tal senso, Camarero *et al.* (2015) sostengono che l'innovazione tecnologica ha un impatto positivo sui ricavi e sulla performance economica nei musei. D'altra parte, però, gli stessi autori aggiungono che se anche un orientamento all'innovazione che punti a soddisfare le esigenze dei visitatori può sembrare il modo più logico, per i musei, per aumentare il numero di visitatori, un approccio che coinvolga troppe innovazioni (sotto forma di applicazioni digitali), che può portare gli ambienti museali a diventare sale da spettacolo, è ampiamente criticabile.

Le osservazioni appena riportate, riferite all'innovazione supportata da tecnologie digitali, possono anche indurre a chiedersi se i musei di piccole e medie dimensioni siano svantaggiati ai fini dell'innovazione, poiché ciò che sembra contare maggiormente, per le applicazioni digitali, è il contesto in cui avviene l'esposizione museale, più che l'importanza e il ruolo dell'istituzione in sé. Non è un caso, perciò, se nell'ambito della letteratura sugli studi di business esiste da tempo un continuo dibattito sulla relazione tra la dimensione dell'organizzazione e la sua capacità di innovare. I primi contributi in tal senso risalgono alla prima metà del secolo scorso, allorché Schumpeter (1943) sostenne che le organizzazioni più grandi si trovano in una posizione migliore per innovare rispetto alle organizzazioni più piccole. La questione della dimensione, che Schumpeter aveva sollevato in relazione al settore imprenditoriale in senso lato, è stata dibattuta ed è tuttora irrisolta per quanto concerne le organizzazioni museali. Secondo Camarero *et al.* (2011), nel settore non-profit, questa relazione rimane in gran parte inesplorata e tuttavia, nel caso dei musei, vi sono prove che le istituzioni di maggiori dimensioni sono meglio posizionate, rispetto alle altre, per coltivare l'innovazione

digitale e organizzativa. Ciò accade, aggiungono questi autori, perché i musei più grandi hanno a disposizione più risorse umane e finanziarie per impegnarsi nei cambiamenti, mentre la flessibilità dimostrata dalle piccole organizzazioni in altri contesti non sembra avere un ruolo così determinante per quanto concerne i musei.

Si deve però aggiungere, per obiettività, che il contributo di Camarero *et al.* (2011) si mantiene piuttosto isolato e la scarsa letteratura sulle ricerche in ambito museale non permette di sostenere o confutare adeguatamente le loro affermazioni.

1.6 L'innovazione sociale nei musei

Nel corso del ventesimo secolo, gli artisti hanno sfidato alcuni standard tradizionali secondo i quali le opere d'arte devono essere soprattutto apprezzabili esteticamente e vendibili, fino a introdurre un nuovo requisito, di importanza pari almeno a quella degli altri due summenzionati: il consenso che può conseguire dal coinvolgimento degli spettatori. Nel 1934, il teorico dell'educazione John Dewey (1859 – 1952) concepì l'estetica del quotidiano, attribuendo valore all'esperienza che si può avere con qualche specifico oggetto d'arte (Russo, 2007). Molti artisti hanno seguito il suo esempio, allontanandosi dai confini del materialismo per connettersi al mondo immediato che li circonda, e alle esperienze che se ne ricavano quotidianamente. Si segnalano, al riguardo, artisti concettuali come Allan Kaprow, che hanno dato la priorità alle idee rispetto alla forma. Kaprow ha condotto eventi che hanno richiamato la presenza del pubblico in eventi espositivi non strutturati, e ha raccontato “di essere stato colpito particolarmente dal pragmatismo contestualista di John Dewey – che sottolineava la fluidità del significato, rapportandolo al contesto in cui una azione viene compiuta – e dal suo ‘Arte come esperienza’, che legava strettamente l'arte alle altre esperienze umane, e in definitiva alla vita quotidiana” (Russo, 2007, p. 55).

A partire da questa evoluzione dell'attività artistica, legata alle risposte del pubblico che conseguivano dalle esperienze di ogni giorno, negli anni '80 l'arte ha iniziato a essere un tema di rilievo, al centro del dibattito politico, con particolare riguardo alla responsabilità di istituzioni pubbliche come i musei, cui era richiesto di conformarsi alle norme sociali e politiche correnti (Chang, 2014).

In tal modo, la politica ha fatto il suo ingresso nel panorama artistico ed estetico e ha provocato discussioni controverse sulla moralità pubblica e sulla libertà di

espressione, che hanno portato, in alcuni casi, alla censura di alcune opere d'arte da parte di funzionari e leader pubblici. Ne è stata un esempio, negli USA, la mostra personale organizzata nel 1989 da Robert Mapplethorpe alla *Corcoran Gallery of Art* di Washington DC, che è stata considerata indecente a causa di contenuti omo-erotici e perciò soppressa, inducendo il governo federale a emarginare le organizzazioni che finanziavano la cosiddetta "arte indecente", e ad annullare i sostegni economici ad alcuni artisti (Yenawineet *al.*, 1999). Da allora in poi, negli USA, il sostegno finanziario all'arte è diventato sempre più scarso poiché, date le pressioni provenienti dal mondo politico, i finanziatori hanno evitato di sostenere artisti ed opere politicamente e socialmente provocatori.

Uno degli effetti del dibattito politico sui significati e sulle finalità delle opere d'arte è stato l'emergere di una diffusa richiesta di maggior impegno degli artisti nella dimensione sociale. Hanno così avuto origine nuove pratiche di arte che coinvolgono maggiormente il pubblico, in particolare le categorie più deboli ed emarginate, stimolando coloro che ne fanno parte ad inserirsi attivamente nella creazione di progetti in cui l'arte trae spunto dalle esperienze quotidiane.

Nel 2006, la storica dell'arte Claire Bishop ha osservato che l'arte ha preso un'evidente svolta sociale nel corso del suo sviluppo. Questo nuovo corso comprende "l'arte socialmente impegnata, l'arte basata sulla comunità, le comunità sperimentali, l'arte dialogica, l'arte al di fuori delle istituzioni, l'arte partecipativa, interventista, basata sulla ricerca o collaborativa" (Bishop, 2006, p. 179). Ogni termine della precedente citazione ha un significato e un'enfasi leggermente diversi e induce artisti e critici a discutere se, per un'opera d'arte, sia più importante l'estetica o l'etica della sua produzione ed esposizione. Mentre i sostenitori dell'arte socialmente impegnata sostengono l'applicazione di metodi democratici ed etici tali da uscire dai binari della tradizionale contrapposizione tra maestro creatore e spettatore tacito e passivo, non mancano altri che hanno sostenuto il fatto che il merito artistico è fondamentale e che, per un'opera d'arte, ha rilievo soprattutto la valenza estetica (Bishop, 2012).

L'artista e critico d'arte Gregory Sholette è del parere che la pratica artistica socialmente impegnata tratti la stessa dimensione sociale come mezzo e materiale espressivo (Sholette e Charnley, 2017). Nel dibattito tra etica ed estetica, la pratica artistica che favorisce il coinvolgimento attivo del pubblico ha continuato a raccogliere riconoscimenti, creando possibilità di collaborazione e di esperienze attive per gli

appassionati e gli osservatori in strutture che, per antica tradizione, fungono da guardiani del mondo dell'arte, tra cui musei, università e fondazioni. Questo lavoro ha assunto molte forme diverse, dalla creazione di spazi per la conversazione condivisa su questioni globali relative al cibo, ad opera di Conflict Kitchen (<https://www.conflict-kitchen.org>), a Swale di Mary Mattingly, un giardino comunitario galleggiante su una chiatta a New York (<https://marymattingly.com>) e a "Doppio Senso", esposizione artistica strutturata per il coinvolgimento di visitatori ipovedenti e non vedenti, presso il Museo Guggenheim di Venezia, di cui si dirà nel capitolo della tesi espressamente dedicato a questo argomento.

In occasione della presentazione di un progetto che combinava tre componenti principali, ovvero la dimensione digitale, l'innovazione e la missione sociale del museo, Tim Ritchie, Presidente del TechMuseum of Innovation di San Jose (California), ha proposto il museo come una risorsa comunitaria, in cui i membri di una certa realtà sociale possono utilizzare la struttura museale come laboratorio per creare nuove cose. In tale occasione, Ritchie ha sostenuto che questo approccio avrebbe portato il TechMuseum a transitare dall'esperienza museale tradizionale a quella in cui il museo diventa una risorsa comunitaria" (The TechMuseum, 2013). In particolare, nell'ambito del programma *Tech Award 2014, Technology Benefiting Humanity* sponsorizzato da Nasdaq OMX e Accenture, il TechMuseum ha tenuto un workshop dal titolo *Innovazione Sociale: Applicazioni su cellulare per i senza tetto*. Questo workshop ha rappresentato, indubbiamente una grande opportunità per riflettere sulle modalità di utilizzo delle tecnologie mobili, dei dispositivi portatili e delle relative applicazioni, allo scopo di affrontare le questioni relative ai senza tetto, aiutando i partecipanti ad approfondire le sfide che i senza tetto affrontano e le possibili soluzioni per tali sfide. Si è trattato di una ricerca particolarmente interessante per il concetto di innovazione sociale e per le sue applicazioni nel contesto museale. Ciò che vale la pena di notare, in merito all'esperienza appena citata, è il crescente interesse dei musei per l'innovazione sociale e i loro tentativi di scoprire come il concetto può avvantaggiare la loro attività (Eid, 2015). In tal senso, l'innovazione sociale inizia a essere identificata come l'obiettivo finale dell'innovazione museale.

Uno dei progetti che hanno sperimentato i concetti di innovazione sociale è *The Happy Museum Project*, che si pone l'obiettivo di stabilire come il settore museale del Regno Unito possa rispondere alle sfide poste dalla necessità di creare un futuro più

sostenibile (Butler, 2014). In sostanza, il progetto incoraggia i musei a esaminare i bisogni delle loro comunità, a cercare di trovare soluzioni creative e a contribuire al benessere dei membri della loro società. In altri termini, il progetto tenta di ridefinire il ruolo del museo nella società e a riconfermare la dimensione sociale della missione del museo. Tony Butler, direttore di Happy Museum, ha spiegato gli obiettivi del progetto, affermando che l'Happy Museum Project sta cercando di dimostrare che lo scenario è cambiato: i mutamenti ambientali, le pressioni sulle risorse limitate del pianeta e la consapevolezza che una società buona e felice non deve essere valutata esclusivamente tramite gli indicatori della crescita economica, offrono la possibilità di ripensare lo scopo dei musei. Pertanto, queste istituzioni dovrebbero riconsiderare il proprio ruolo, vedendo le persone non come un pubblico di clienti finali ma come collaboratori, cittadini e amministratori che coltivano e trasmettono conoscenza ai loro amici e vicini (Butler, 2014).

Le opinioni di Butler si allineano con quelle di Janes (2013), il quale immagina il museo come un luogo che può facilitare il cambiamento sociale. Questi punti di vista possono perciò essere visti come innovazione sociale entrata a far parte del modello di business del museo tradizionale.

Un altro esempio è offerto dal London Transport Museum, che ha creato una partnership con l'ente benefico di San Mungo (Londra) per la creazione di un "Centro di conversazione". L'iniziativa mira a costituire un ponte tra il museo e gli adulti più vulnerabili, con particolare menzione per i senza tetto. Il progetto cerca di coinvolgere gli "homeless" nel volontariato presso il museo e permette loro di costruire nuove relazioni con altri membri della comunità. Il London Transport Museum sostiene che il progetto svilupperà la resilienza e la sostenibilità del proprio programma comunitario, incorporando partenariati interni ed esterni (The Happy Museum, 2013).

Il team digitale della Cooper Hewitt (Smithsonian Design Museum), è noto nel settore museale per il lavoro innovativo svolto su entrambe le sponde dell'Atlantico. Secondo Adriana Krasniansky (2014), la Cooper Hewitt ha introdotto alcune importanti innovazioni digitali. Al riguardo, oggi gli strumenti tecnologici utilizzati in questo museo includono penne per l'archiviazione di informazioni, tablet interattive e sale attrezzate con grandi immagini digitali proiettate sulle pareti, che fanno parte di una strategia più ampia per differenziare il museo del design da altre tradizionali istituzioni artistiche (Krasniansky, 2014). La penna per l'archiviazione, per esempio, ha dimostrato

di essere una soluzione innovativa e interattiva per i tour dei musei. Quando il visitatore tocca qualsiasi oggetto esposto con la penna, essa recupera dal database del museo le informazioni relative a tale oggetto, fra cui i dati del progettista dell'oggetto, l'anno di creazione e il materiale utilizzato. Cooper Hewitt Labs ha lavorato a lungo con partner esterni come Local Projects Diller e Scofidio + Renfro per creare questo tipo di penna. D'altra parte, come precisa Krasniansky (2014), la penna digitale non funziona solo per leggere, ma anche per tracciare simboli e registrare informazioni: i visitatori possono disegnare sulle tabelle dello schermo interattivo delle gallerie e manipolare i loro disegni (o scarabocchi) per renderli tridimensionali. I disegni vengono poi salvati in una pagina web unica associata alla penna, a cui i visitatori possono accedere da un URL personalizzato stampato sul retro del biglietto. Si nota, in questo caso, che l'innovazione ha favorito l'introduzione di un nuovo prodotto (la penna) e migliorato un servizio (tour del museo) rendendolo più divertente ed eccitante, anche per i più giovani. Il prodotto e il servizio, essendo entrambi innovativi, possono avere un impatto a livello di settore e cambiare il modo in cui i musei possono avvicinarsi al loro pubblico, rendendo più coinvolgenti i servizi offerti agli utenti.

Camarero e Garrido (2012), in Spagna, hanno esaminato il ruolo dell'innovazione tecnologica e organizzativa nella relazione tra l'orientamento al mercato e la performance delle organizzazioni museali. Si è visto che i progressi tecnologici in settori come la progettazione, la comunicazione e l'imaging possono aiutare i musei a sviluppare le loro capacità di innovazione per raggiungere nuovi mercati e creare aspettative, nuovi interessi ed esperienze stimolanti a vantaggio dei visitatori.

Lo studio citato di Camarero e Garrido (2012) si basa su dati raccolti in 276 musei (135 spagnoli e 141 francesi). L'analisi dei dati raccolti suggerisce che i modelli di business dei musei esaminati sono coerenti con il modello di business adottato dalla maggior parte dei musei europei, che presenta alcune differenze rispetto alla generalità dei musei statunitensi e, in una certa misura, anche rispetto a quelli del Regno Unito. Questa differenza è in gran parte correlata alle fonti di finanziamento e ai sistemi di gestione e di governance. In particolare, Camarero e Garrido utilizzano "l'orientamento al donatore" (finanziatore o sponsor) - piuttosto che quello all'utente - considerandolo una delle principali dimensioni utili per misurare l'innovazione nei musei, e non prendono in considerazione, fra i criteri di misura, le caratteristiche di imprenditorialità dei musei stessi. Tuttavia, l'articolo incoraggia i gestori "a destinare risorse umane e

finanziarie all'innovazione". Questa innovazione potrebbe riflettersi nell'uso di nuove tecnologie e forme di gestione, ma anche nello sviluppo di nuovi servizi dedicati agli utenti o nella riformulazione di quelli esistenti.

La discussione precedente suggerisce che il tema dell'innovazione sta occupando un posto sempre più importante nel settore museale a livello mondiale. Molti esperti e responsabili politici considerano l'innovazione come una possibile soluzione (parziale, se non completa) degli attuali problemi e sfide che i musei devono affrontare, fra cui la necessità di finanziamenti, la gestione profittevole e l'impegno nei confronti della comunità di appartenenza.

In generale, sembra di assistere alla crescita di due tipi distinti di innovazione nei musei: l'innovazione digitale e quella sociale. Sebbene entrambe le tipologie siano significative, per i musei, è importante notare che qualsiasi concettualizzazione inclusiva dell'innovazione museale potrebbe dover considerare l'avvicinamento di entrambi i tipi di innovazione per poi scoprire, probabilmente, che si intersecano più di quanto potrebbe sembrare. Questo perché il tentativo di omettere uno dei due concetti, allo scopo di privilegiare la sola innovazione digitale o la sola innovazione sociale, potrebbe dar luogo a musei saturi di contenuti digitali senza alcun potenziale valore sociale o, al contrario, musei con grande consapevolezza sociale ma con un impatto e una rilevanza molto limitati sotto il profilo digitale e perciò non al passo con l'attuale società in evoluzione.

Si osserva che, nella realtà europea più recente, entrambi gli aspetti appena citati (innovazione digitale e sociale) riscuotono la dovuta attenzione e sono approfonditi e incoraggiati anche dalle autorità europee. La commissione Europea, in particolare, definisce in questo modo lo sviluppo dell'audience delle istituzioni culturali (European Commission, 2015, p. 4): "Lo sviluppo dell'audience è un processo strategico, dinamico e interattivo di creazione artistica ampiamente accessibile. Mira a coinvolgere individui e comunità nella sperimentazione, godendo, partecipando e valorizzando le arti attraverso vari mezzi disponibili oggi per operatori culturali, dagli strumenti digitali al volontariato, dalla co-creazione alle partnership."

In relazione a questa visione della Commissione Europea, che pone l'audience al centro della strategia auspicabile per le istituzioni culturali, Consiglio *et al.* (2017) osservano che l'approccio centrato sull'audience, posto in essere dagli enti culturali e dai musei, rientra nell'ambito dell'innovazione sociale, perché può soddisfare le esigenze del

pubblico attuale, multiculturale e abituato all'uso di tecnologie digitali, elevando la qualità dell'offerta culturale e creando altresì un valore aggiunto di sostenibilità sociale.

1.7 Fruizione digitale e musei online

Da alcuni decenni gli esperti di informatica hanno iniziato a sviluppare vari sistemi per preservare e condividere le risorse culturali. Vi sono piattaforme online che consentono a tutti l'accesso a immagini ad alta risoluzione di opere d'arte di vario genere ed epoca. Esistono sistemi di scansione 3D in grado di digitalizzare sculture e monumenti di ogni tipo (Levoyet *et al.*, 2001), e sono altresì stati ideati dispositivi tattili che consentono agli utenti di toccare "con mano" e sentire, da remoto, forme scultoree antiche o altri tipi di oggetti. Più recentemente, i ricercatori hanno impiegato software dedicati per il ripristino di manufatti e ambienti specifici danneggiati dalla vetustà, da eventi sismici, inondazioni, ecc. (Mazzeo *et al.*, 2007). Questi approcci tendono a rientrare in una delle seguenti tre categorie di "conservazione culturale":

- ricostruzione digitale di oggetti e scenari del passato;
- ampliamento dell'accesso alle risorse culturali attraverso piattaforme di distribuzione remota;
- rappresentazione e archiviazione digitale di artefatti e media culturali.

La digitalizzazione può quindi favorire la cultura, agevolando ed estendendo il lavoro di conservazione.

È ovvio che, nell'ambito dell'odierna "civiltà dell'informazione", la digitalizzazione di documenti rivesta particolare importanza. In parallelo con il progresso e la disponibilità delle nuove tecnologie, le biblioteche e gli archivi devono organizzare in modo intelligente il proprio tempo, le risorse finanziarie e l'operatività del personale, allo scopo di realizzare i progetti di digitalizzazione in modo ragionevole e sostenibile. Secondo Conway (2010) vi sono varie motivazioni ed esperienze per la digitalizzazione di archivi e biblioteche, che possono essere condivise a livello internazionale. Una delle ragioni per cui le istituzioni digitalizzano i documenti è la protezione degli originali. Le copie digitali possono essere utilizzate come riferimento rapido ai documenti originali e, inoltre, possono essere rese accessibili senza limiti di spazio e di tempo. Esse possono, inoltre, essere protette tramite un'appropriata gestione a lungo termine anche da parte di operatori non professionali, debitamente istruiti a tal fine.

Una seconda ragione per digitalizzare è che gli oggetti così ottenuti sono spesso meglio visualizzabili dagli utenti, rispetto agli originali. Vecchi manoscritti e documenti possono essere sbiaditi e anneriti dall'età, dalle condizioni climatiche e dai metodi di archiviazione. Tuttavia, digitalizzando questi materiali è possibile renderli più leggibili tramite appositi software di editing, in grado di aumentare la risoluzione e rendere i testi più comprensibili da parte dei lettori.

Una terza ragione è che i documenti originali possono concorrere a completare altri documenti ed esserne arricchiti. L'immagine digitale, infatti, può essere utilizzata in molti modi, come la formattazione di originali digitalizzati e il loro inserimento in diapositive, l'aggiunta di testo editabile e ricercabile e la creazione di un'apparenza di documento d'epoca ma senza età, ovvero senza i segni del tempo che pregiudicano i documenti cartacei (Conway, 2010).

In merito agli scopi e ai benefici della digitalizzazione, Peter Hirtle (2002) descrive i vantaggi della trasformazione di una collezione speciale in immagini digitali come spina dorsale per nuovi tipi di ricerca, accessibilità estesa e creazione di nuovi utenti. Secondo questo autore, la digitalizzazione ha portato vantaggi significativi ai fruitori di raccolte di documenti di valore. Questa operazione, inoltre, evita che aumenti eccessivamente il valore di mercato attribuito agli originali cartacei di materiali rari. In molti casi, d'altra parte, la digitalizzazione può contribuire a preservare oggetti fragili riducendone la manipolazione da parte di visitatori e di altri bibliotecari, e può anche migliorare la gestione complessiva di tutte le collezioni di un archivio, tramite l'utilizzo di database e/o di altre risorse online (IFLA, 2014).

Per quanto concerne la conservazione dei documenti tramite trasferimento in archivi digitali, è ovvio che queste tecniche siano particolarmente utili per tutti gli originali che meritano di conservare intatti, nel tempo, i propri contenuti. La digitalizzazione a scopo conservativo offre alle biblioteche, agli archivi e ai musei l'opportunità di collocare il materiale originale in sedi protette e strutture di archiviazione sicure, il cui accesso può in seguito essere limitato agli interventi di manutenzione e restauro, data l'esistenza di surrogati digitali liberamente consultabili (Hastle e Muir, 2002).

Prima della seconda guerra mondiale, la conservazione era semplicemente definita come la raccolta e la limitazione dell'uso dei documenti primari, nel timore di danni, furti e abusi da parte degli utenti nel corso del tempo. Tuttavia, le moderne tecniche di

conservazione confermano la tesi che la conservazione e l'accesso non sono alternativi, ma sono attività che possono integrarsi e rafforzarsi a vicenda. La conservazione è ampiamente praticata, oggi, in modo tale che l'accesso sia possibile da remoto e le raccolte siano protette digitalmente con l'uso di dischi rigidi esterni, sistemi di backup e manutenzione online attivati ricorrentemente (Conway, 2000).

La digitalizzazione di un originale è un processo che implica l'adozione di misure tecnologiche tali da consentire ai sistemi informatici del futuro di leggere le informazioni memorizzate con una perdita minima di definizione, leggibilità e funzionalità delle collezioni originali. La migrazione da un tipo di archivio a un altro, o da un sistema operativo a un altro più evoluto, implica il trasferimento di dati da un ambiente tecnologico a uno diverso, molto spesso a una versione aggiornata. Tuttavia, la migrazione ha i suoi rischi e c'è la possibilità che, a seguito di tale operazione, i dati possano andare persi a causa delle complicazioni connesse al trasferimento da un formato all'altro. Un altro problema connesso alla migrazione dei dati, che librerie, archivi e musei si trovano a dover affrontare è che, con il progressivo aumento delle dimensioni delle raccolte digitali, questa pratica può richiedere molto tempo e denaro. Attualmente, però, la migrazione è l'unica strategia pratica disponibile per preservare nel tempo gli archivi digitali di grandi dimensioni. D'altra parte, i gestori degli archivi pubblici e aziendali, delle biblioteche e dei musei dovrebbero sempre prendere in considerazione le opportunità offerte dal progresso tecnologico per digitalizzare i propri documenti e impedire che degradino nel tempo per effetto degli agenti atmosferici o che siano soggetti a rischi di incendio, furti, danneggiamenti, eventi sismici, ecc. Al riguardo, è anche necessario valutare costi e benefici: gli strumenti di digitalizzazione non sono economici; quando le nuove tecnologie vengono introdotte nello spazio di lavoro, vi sono sempre dei costi da sostenere, anche perché altre macchine, dispositivi e software, utilizzati fino a quel momento, diventano obsoleti e devono essere sostituiti. Nel complesso, la conservazione digitale dei documenti dovrebbe riguardare qualsiasi organizzazione dotata di importanti archivi cartacei e i costi e i tempi di esecuzione di questa operazione dovrebbero sempre essere preventivati attentamente. Gli obiettivi primari dovrebbero consistere nella preservazione di documenti utili (e talvolta unici e perciò insostituibili) e nell'agevolazione degli utenti interessati a consultare tali archivi, per lavoro o per intenti culturali (Astle e Muir, 2002).

1.7.1 Pratiche correnti

Le biblioteche, gli archivi e i musei di tutto il mondo stanno facendo passi avanti nella digitalizzazione delle loro raccolte per aiutare a massimizzare il significato della missione delle loro istituzioni e per favorire l'accessibilità online dei propri documenti agli utenti di oggi e alle future generazioni. Esistono vari metodi di digitalizzazione, che vanno dall'utilizzo di scanner professionali alle fotografie digitali fatte a mano. La digitalizzazione di una biblioteca, di un archivio pubblico o privato o di una collezione da museo, per consentirne l'uso e l'accessibilità online, viene realizzata tramite un progetto che richiede tempo, finanziamenti e operatori che abbiano una chiara comprensione degli obiettivi e dei risultati da conseguire. Nelle biblioteche più grandi e più facoltose, i progetti di imaging digitale possono essere supportati da uno staff interno di tecnici informatici e operatori (non necessariamente gli stessi bibliotecari), che si dedicano a queste funzioni con l'aiuto di attrezzature e software dedicati (Avila *et al.*, 2011). Tuttavia, l'addestramento deve essere impartito, le regole devono essere seguite e le idee devono essere prese in considerazione prima che questi progetti possano essere avviati (Monson, 2011).

In generale, i bibliotecari e gli altri funzionari devono essere realistici e accettare il fatto che l'addestramento deve essere sistematico, soprattutto quando è richiesto l'uso di nuove attrezzature o software più aggiornati. Gli obiettivi della digitalizzazione, specie se connessi alla conservazione fisica dei documenti, devono essere conseguiti rapidamente, anche allo scopo di risparmiare ulteriori risorse finanziarie per riparare danni che potrebbero essere evitati grazie a un intervento tempestivo. Un altro punto da considerare è che il software e l'hardware necessari sono spesso costosi. I sistemi di gestione dei contenuti e di distribuzione delle immagini pesano sul budget e le biblioteche devono avere a bilancio le risorse necessarie per acquisirli. Una buona strategia, per i principianti, consiste nell'iniziare con piccoli progetti e acquisire così l'esperienza necessaria per i grandi archivi. D'altra parte, gli errori dovuti a inesperienza potrebbero non essere facilmente corretti. L'approccio iniziale con raccolte più piccole e circoscritte può rendere più gestibile un progetto, permettendo di acquisire esperienza e sicurezza per i progetti futuri (Monson, 2011).

Oggi, la massiccia scelta di informazioni e le connessioni wireless a banda larga rappresentano un privilegio affascinante per gli studiosi e per coloro che desiderano mantenersi aggiornati.

Vi è chi afferma (<http://eduscapes.com/digital/index.htm>) che ogni individuo può essere uno studioso a modo suo, ora che le informazioni accademiche sono così liberamente disponibili tramite siti web educativi e biblioteche digitali. Gli studenti possono collegarsi agli account a cui sono abbonate le loro biblioteche universitarie e, nella comodità della propria casa, chiunque può imparare ed istruirsi formalmente o informalmente.

Si può essere d'accordo con Teruggi (2010), il quale afferma che esistono quattro tipi di studiosi che interagiscono e utilizzano materiali online per le proprie ricerche conoscitive.

- Il primo tipo di studioso è l'utente generale: un ricercatore che usa la rete per cercare qualunque tipo di risultato, solo per curiosità, per necessità educative o per divertimento.
- Il secondo tipo è l'utente specializzato, ossia l'individuo che acquisisce una conoscenza approfondita di uno specifico argomento cercando online o in siti web specifici per finalità amatoriali, senza essere un professionista completo.
- Il terzo tipo di utente è lo studioso professionale che utilizza strumenti e siti web e fa affidamento su di essi per ottenere risultati specifici di cui fare uso nell'ambito della propria attività.
- Il quarto tipo di utente è la persona di riferimento per un certo argomento, "l'autorità in materia di..." che viene citata nelle discussioni sul tema, un esperto con una conoscenza approfondita di una certa branca del sapere umano, colui che può fissare regole e requisiti per gli altri utenti dotati di una conoscenza meno approfondita dell'argomento.

1.7.2 Funzione sociale dei musei

La tendenza dei musei al rinnovamento dei loro mezzi e strumenti di comunicazione e al miglioramento delle relazioni con la propria utenza può essere interpretata anche come una conseguenza dei numerosi e importanti progressi che si sono verificati a livello tecnologico nell'ambito della società contemporanea. Dato il rilievo

degli strumenti tecnologici e digitali nella vita moderna, e dei numerosi servizi che utilizzano tali strumenti e che forniscono agli utenti esperienze innovative, che comportano un crescente coinvolgimento dei clienti, è ovvio che anche i musei siano stimolati a ideare modi innovativi e coinvolgenti per narrare le loro storie e interagire con i propri utenti (Bahkshi e Thorsby, 2010).

Negli ultimi decenni hanno avuto luogo cambiamenti e progressi fondamentali in campo tecnologico, che hanno avuto conseguenze di rilievo sulla società moderna. Queste trasformazioni, in particolare, hanno contribuito in modo significativo a modificare il funzionamento dei musei, le modalità di esposizione delle loro collezioni e i modi in cui forniscono esperienze ai propri utenti. Più in generale, si sta assistendo a una fase di rapide innovazioni tecnologiche che influenzano la vita della gente a livello globale, esercitando un impatto di rilievo non solo sulle routine della vita quotidiana ma anche i modi in cui ci si avvicina, ci si relaziona e ci si avvicina agli altri (Clough, 2013). Inoltre, i progressi nelle tecnologie digitali hanno dato alle persone l'opportunità di beneficiare di strutture e servizi di qualità, che offrono opportunità interessanti e accessibili a tutti (ARUP, 2013). Tramite questa rivoluzione tecnologica, chiunque ne abbia interesse ha la possibilità di condividere informazioni di rilievo, approfondire nuovi argomenti e avere accesso a notizie particolari che, in passato, erano riservati solo agli specialisti. Immaginare un mondo senza queste tecnologie è ormai impossibile.

Attualmente, gli sviluppi in campo tecnologico non si limitano ad aree selettive, ma comprendono i settori più disparati della società, ognuno dei quali è interessato da specifiche innovazioni. Pertanto, anche le istituzioni culturali sono pienamente coinvolte dall'innovazione tecnologica e, se così non fosse, correrebbero seri rischi di essere emarginate e superate da nuove forme di gestione e condivisione del sapere (Clough, 2013).

È noto che le tecnologie digitali hanno effetti dirompenti, nel senso che manifestano quasi sempre originalità e differenze radicali rispetto a ciò che si utilizzava in precedenza, con l'effetto di rendere rapidamente obsoleti i prodotti e servizi dominanti esistenti nel mercato prima dell'introduzione di queste nuove tecnologie. Tuttavia, in alcuni casi è anche necessario considerare attentamente ciò di cui si dispone, per non affidarsi in modo sconsiderato a ciò che appare desiderabile solo perché è innovativo e alla moda, ma richiede un notevole impegno organizzativo ed economico. Al riguardo, Clayton Christensen, nel suo libro *The Innovator's Dilemma* (1997), ha spiegato

come sia fondamentale capire quando conviene mettere (o non mettere) in atto una conversione totale a una nuova tecnologia, in particolare nei casi in cui la tecnologia attualmente adottata dimostra di poter essere ancora utilizzata con successo. Il pensiero di Christensen pone indubbiamente una sfida a molte istituzioni, che devono trovare il giusto equilibrio, considerando attentamente i modi in cui preservare il proprio valore il più a lungo possibile, mantenendosi tuttavia, allo stesso tempo, aggiornate in modo ragionevole, in relazione a gli sviluppi digitali in corso, fra i quali sono chiamate a scegliere ciò che è più fattibile e adatto al conseguimento dei propri obiettivi.

Tra le istituzioni anzidette figurano quelle del settore museale, che hanno finalmente riconosciuto pienamente la necessità di corrispondere alle trasformazioni sociali in corso. La trasformazione digitale, per i musei, diventa essenziale per renderli più presenti sul piano sociale, poiché si è ormai in un'epoca in cui gli individui si sono abituati ad accedere a una quantità enorme di informazioni, mediante dispositivi mobili dotati di caratteristiche avanzate e in continuo progresso. Ne consegue che i visitatori dei musei si aspettano, anche nell'ambito di tali istituzioni, l'offerta di strumenti, strutture e informazioni il più possibile completi e aggiornati.

Pertanto, allo scopo di far fronte alle esigenze di una società in rapida evoluzione, i musei devono essere in grado di compiere la propria missione primaria, che consiste nel trasmettere cultura, ma senza trascurare di conformarsi ai criteri e alle nuove richieste che emergono dai cambiamenti sociali in atto (Novak *et al.*, 2001). La capacità di soddisfare standard innovativi, riconsiderando i propri compiti e attività alla luce di esigenze mutevoli, costituisce in larga misura una reazione al mutamento sociale in corso.

Per ottenere un buon risultato utilizzando convenientemente le innovazioni, è oggi necessario acquisire familiarità con l'uso della tecnologia digitale. Le tecnologie digitali, se correttamente scelte e utilizzate, consentono di arricchire le esperienze dei visitatori in esposizioni museali, coinvolgendoli completamente e offrendo altresì alle istituzioni interessate l'opportunità di estendere la propria offerta a un pubblico più vasto, in precedenza non interessato o non servito adeguatamente. Ciò offre ai musei possibilità molto maggiori, rispetto al passato, di diventare reali mediatori della cultura, offrendo ai propri utenti nuove idee, valori e conoscenza. Al riguardo, Vicente *et al.* (2012, p. 653) definiscono l'attuale ruolo dei musei come promotori di conservazione, valorizzazione e sostegno del patrimonio culturale e della creazione artistica, facilitando

l'accesso e il coinvolgimento nella cultura e proteggendo il pluralismo, la libertà di espressione e la diversità culturale. L'avvento della tecnologia digitale ha creato nuovi spazi nei musei, per allestire sia una visione fisica delle opere esposte, sia una visione virtuale, che rende più completa la prima, fornendo contemporaneamente non solo l'apparenza di ciò che viene presentato agli utenti, ma anche i contenuti e la conoscenza attinenti (Von Hippel, 2005).

Utilizzando l'accesso digitale, che offre alle istituzioni pressoché infinite opportunità di coinvolgimento del pubblico, le mostre sono diventate sorprendentemente più attraenti e coinvolgenti per un pubblico sempre più numeroso di visitatori. D'altra parte, l'esperienza diretta derivata dalle mostre andrà oltre la visita personale al museo poiché sviluppa e favorisce l'apprendimento derivante da approfondimenti post-visita. Nina Simon, designer e autrice del libro *"The Participatory Museum"* (2010), immagina un'anteprima prospettiva di come saranno i musei in futuro, ovvero un luogo in cui le azioni di ogni persona sono collegate con quelle degli altri in contenuti cumulativi e mutevoli da mostrare, condividere e ricombinare. Un luogo in cui le persone discutono degli oggetti esposti con amici e sconosciuti, condividendo storie e interpretazioni diverse. Un luogo in cui le persone sono invitate su base continuativa a contribuire, a collaborare, a co-creare e a scegliere esperienze e contenuti in un ambiente progettato e intenzionale. Più persone lo visito e più benefici se ne possono trarre. (Simon, 2010, pp. 67-68).

Come sottolinea Simon, al giorno d'oggi le nuove forme d'interazione tra individui e tecnologie digitali hanno indotto le istituzioni museali a interpretare le prospettive di un mondo che cambia. Rivoluzionando il loro ruolo nella società, i musei devono accettare un periodo di transizione e sviluppo per affermarsi come mediatori culturali in grado di guidare la società all'evoluzione e al progresso, non solo promuovendo le convinzioni della comunità circostante, ma collegandosi anche ad altre comunità e interagendo con esse al fine di coinvolgere un numero più ampio di individui. In tal modo, i musei hanno il potenziale per diventare attori influenti e significativi all'interno della società, essendo in grado di attrarre numerosi visitatori da tutto il mondo e di comunicare con loro attraverso un linguaggio comune. Pertanto, le istituzioni devono riconoscere le loro incomparabili risorse e capacità, amplificate dalla rivoluzione digitale, per diventare sempre più sensibili ai cambiamenti dinamici che interessano la società a livello globale. A tal fine, è ovvio che i musei devono puntare all'ampliamento della loro utenza, non

limitandosi ai propri locali fisici, in modo da sviluppare e migliorare le proprie capacità agli occhi di un vasto pubblico.

Anche prima dell'introduzione della moderna tecnologia digitale, numerosi specialisti ed esperti del settore museale avevano percepito l'esigenza delle istituzioni museali di rinnovare la propria posizione all'interno della società. Tra questi, Stephen Weil, nel suo libro *"Making Museums Matter"*, ha posto le basi per l'applicazione delle tecnologie digitali all'interno dei musei. L'autore ha suggerito che i musei sono importanti solo se sono percepiti, dalle proprie comunità, come fornitori di qualcosa che ha valore al di là delle loro semplici esposizioni di opere d'arte fisiche (S. Weil, 2002, p.41).

Weil ribadisce l'urgenza che i musei diventino più significativi nella società odierna, adottando nuove tecnologie che li aiutino a coinvolgere e attrarre il pubblico. Poiché i progressi della tecnologia digitale estendono il suo campo di applicazione, potrà aumentare in parallelo anche il ruolo dei musei. In una società che cambia continuamente e progressivamente, i musei dovrebbero perciò percorrere nuove strade nel campo dell'innovazione tecnologica per scoprire modi innovativi di promozione dei loro programmi e attività, diventando sempre più orientati al visitatore.

1.8 L'interazione utente-computer nei musei

L'interattività uomo-computer, nei musei, è strettamente collegata al materiale esposto, ovvero agli aspetti tangibili dei manufatti e agli spazi in cui sono esposti, nonché al tipo di esperienze proposte al visitatore. Tale attività è supportata da oggetti fisici, collocati in spazi fisici che consentono interazioni tangibili e complete e consentono all'utente di trarre ulteriori informazioni, in formato digitale, in merito a ciò che è esposto (Hornecker e Buur, 2006). In pratica, l'utente ha a disposizione interfacce manipolabili (Ishii e Ullmer, 1997) che gli permettono di interagire con un sistema digitale (Hornecker e Buur, 2006) manipolando oggetti fisici che sono elementi dell'interfaccia. Non c'è solo un normale mouse generico o pulsanti generici, ma esiste invece una varietà di oggetti fisici diversi che funzionano da comandi e consentono interazioni più ricche. Questi oggetti fisici controllano l'output (digitale) dell'intero sistema. I comandi tangibili in forma di leve fisiche, maniglie o ruote costituiscono alcune delle più tradizionali forme di interazione nel contesto dei musei.

I metodi di interazione appena descritti stanno diventando sempre più comuni nei musei. L'introduzione di elementi tangibili di interazione cambia il modo in cui determinati comportamenti avvengono e sono vissuti dai visitatori. Ad esempio, tali elementi possono far parte di installazioni da tavolo, sotto forma di simboli tangibili appositamente progettati o aventi la forma di oggetti di uso quotidiano, le cui funzioni sono chiarite da etichette incorporate, e che gli utenti possono manipolare e spostare in modo interattivo. Shaer e Hornecker (2010) discutono i vari punti di forza delle interfacce tangibili, molte delle quali sono idonee all'ambiente museale, ovvero facilitano la collaborazione nell'ambito di gruppi di visitatori, consentendo il "pensiero tangibile" (cioè pensare attraverso l'azione corporea), rendendo intuitiva l'interazione diretta con il sistema digitale.

Gli oggetti di uso quotidiano (in genere con etichette incorporate) possono anche essere utilizzati per predisporre interfacce da tavolo che permettono di rappresentare idee, valori e prospettive in schermi con visualizzazione 3D. In tal modo, gli oggetti prescelti sull'interfaccia possono essere visualizzati sullo schermo con maggior ricchezza di particolari e con varie prospettive e angolazioni modificabili a piacere. Yoshino *et al.*, (2017) ne riportano un esempio, denominato Flippin': un'interfaccia di libro su carta per esplorare una collezione di schizzi dell'artista giapponese Katsushika Hokusai (1760–1849). Uno schermo da 80 pollici, che ingrandisce gli schizzi, è rivolto verso l'interfaccia del libro e reagisce alla manipolazione delle immagini riprodotte nelle pagine (cartacee). Gli utenti interagiscono sfogliando le pagine del libro e toccando un'icona che comanda la riproduzione a schermo, per ottenere ulteriori informazioni (Immagine 1). Il libro ha un'introduzione, una sezione di sintesi e un quiz finale. Flippin' è stato installato in un ambiente pubblico e valutato rispetto a un'interfaccia *touchscreen* alternativa, che riproduceva le stesse immagini del libro in versione cartacea (Immagine 2). Si è scoperto che i visitatori trascorrevano molto più tempo con Flippin' che con il *touchscreen*, sfogliavano più pagine e puntavano più spesso sulle immagini, in particolare dedicando più tempo alla visualizzazione della raccolta. L'interfaccia del libro fisico, nel complesso, ha dimostrato di essere la più efficace per suscitare e mantenere l'interesse per il contenuto, è stata facilmente compresa e ha anche consentito e facilitato la collaborazione multiutente.

Immagine 1: Flippin' - Schermo da 80 pollici e interfaccia utente cartacea



Fonte: Yoshino *et al.*, (2017)

Immagine 2: Flippin' - Touch screen alternativo



Fonte: Yoshino *et al.*, (2017)

Maquilet *al.* (2017) hanno realizzato una mostra che assomiglia a un banco da lavoro di scienziati e che consente la scoperta giocosa dei diversi passaggi e componenti necessari nella costruzione di una batteria di accumulatori per il Museo Tudor in Lussemburgo (Immagine 3). I visitatori possono selezionare i componenti (elettroliti, piastre, ecc.) e inserirli in un involucro, attivandola poi la batteria con una maniglia e visualizzando i risultati (livelli degli elettroliti, dimensioni dello strato in crescita, elettroni in movimento, capacità e durata stimata della batteria) su una carta millimetrata simulata in uno schermo, posto anch'esso sul banco da lavoro

Immagine 3: Banco da lavoro per la costruzione di una batteria



Fonte: Maquil et al. (2017)

Per quanto concerne le mostre interattive (high-tech o low-tech), Pujol-Tost (2011) osserva che spesso queste esposizioni non raggiungono il loro scopo perché mancano di un'efficace relazione spaziale e concettuale con i manufatti esposti, distraendo o isolando i visitatori dal contesto. Al riguardo, Pujol-Tost suggerisce che la tecnologia dovrebbe essere integrata e intrecciata con lo spazio del museo e i suoi manufatti.

Si è visto che spazi e manufatti possono essere resi più informativi e coinvolgenti tramite dispositivi digitali. Tuttavia, anche l'interazione gestuale dei visitatori è diventata importante nei musei, poiché le mani e le braccia dei visitatori possono essere monitorate e fungere da controlli per attivare applicazioni. Con le nuove tecnologie, infatti, è attualmente possibile monitorare direttamente i gesti degli individui e, a questo riguardo, Chen *et al.* (2011) hanno sviluppato un'applicazione che rileva il movimento delle dita dei visitatori all'interno di una scatola nera semichiusa. Tale movimento funge da controllo per attivare alcune animazioni di pupazzi cinesi virtuali.

L'interazione corporea può favorire l'apprendimento. In tal senso, Snibbe e Raffle (2009) forniscono sette principi di progettazione per installazioni immersive e basate su interazioni corporee, nel contesto museale. Questi principi includono: far sperimentare all'utente i media in modo viscerale, emotivamente e fisicamente, attraverso l'interazione di tutto il corpo, prima di entrare in una fase più simbolica o razionale; i media devono essere immediatamente e prevedibilmente reattivi a determinati gesti; consentire una certa variabilità; permettere interazioni scalabili, ovvero l'interazione deve diventare più ricca, man mano che sono coinvolti più visitatori.

L'interazione a tutto corpo è immersiva per definizione: l'utente diventa l'interfaccia, sperimenta i media in modo viscerale (fisico ed emotivo) e i dispositivi reagiscono in modo diretto e immediato. Se ne ha un esempio alla ARTLENS Gallery, Cleveland Museum of Art (Alexander *et al.*, 2017), in cui ai visitatori viene chiesto di replicare la postura di una statua con tutto il corpo e di dare un *feedback* su come le animazioni siano state abbinare con precisione. Oltre a essere un modo divertente di interagire con le opere d'arte, l'installazione trasmette anche il concetto che le sculture non sono sempre rappresentazioni statiche ma possono anche riprodurre fasidi movimenti complessi e consentono ai visitatori di sperimentare l'espressione o l'emozione che trasmette una certa postura (Alexander *et al.*, 2017). L'arte può quindi essere vissuta direttamente dall'osservatore, suscitando sentimenti ed emozioni empatici.

Steier (2014) analizza il modo in cui la postura assunta dai visitatori può contribuire alla comprensione e all'interpretazione dei dipinti. Questo autore riporta i risultati di una ricerca in cui i visitatori sono stati incoraggiati a ricreare gli autoritratti di Edvard Munch, esposti nel Museo Nazionale d'Arte di Oslo. In particolare i visitatori, spesso, hanno anche iniziato a imitare da soli le figure di alcuni dipinti, assumendone gli atteggiamenti.

Sono state compiute ricerche sui modi in cui i movimenti del corpo intero possono favorire la comprensione di concetti astratti (Malinverni e Pares, 2014). Le teorie della cognizione suggeriscono che la partecipazione corporea dell'individuo può essere utile in termini di memorizzazione e apprendimento informale, poiché esistono connessioni dirette tra gesto, pensiero e apprendimento. Le azioni fisiche possono essere utilizzate per trasmettere significato, mentre i concetti astratti possono essere trasmessi attraverso metafore corporali, ad esempio illustrando il concetto di "equilibrio della giustizia sociale" tramite un atteggiamento di bilanciamento del proprio corpo. Tuttavia, non sono ancora stati del tutto chiariti i modi in cui l'immersione corporea può favorire l'apprendimento oppure, in alternativa, potrebbe scoraggiare la riflessione. Mentre alcuni studi hanno messo a confronto interfacce tradizionali e interfacce costituite dall'intero corpo, riscontrando che l'esperienza corporea è più efficace per l'apprendimento, altri studi hanno riscontrato il contrario (Malinverni e Pares, 2014).

Roberts e Lyons (2017) hanno effettuato uno studio sperimentale in un museo, variando i mezzi di controllo (corpo intero rispetto a un controller del tipo tablet

palmare) nonché la tipologia dell'input (singolo utente o multiutente) per una mostra sulla visualizzazione dei dati di uncensimento. I risultati indicano che il controller portatile, in particolare nella condizione di utente singolo, ha prodotto l'output più rilevante ai fini dell'apprendimento.

Una possibile spiegazione del perché l'interazione tra il corpo intero e un sistema computerizzato può non funzionare come sperato, può consistere nel fatto che le mostre più coinvolgenti rendono più difficile, per i visitatori, lo spostamento dalle immersioni corporee (immersione tramite l'attività del corpo) all'apprendimento mentale, fondato sulla riflessione e l'analisi (Ackermann, 1996). L'interazione a tutto corpo potrebbe quindi essere più appropriata in contesti particolari che traggono beneficio dall'immersione stessa, come ad esempio se l'obiettivo è innescare emozioni ed empatia, oppure quando l'interazione fisica consente lo sviluppo di una comprensione tacita di concetti che sono direttamente e intuitivamente connessi a una postura o a un movimento corporeo.

CAPITOLO 2

I MUSEI GUGGENHEIM NEL MONDO

2.1 Un po' di storia

Risale al 1937 l'apertura a New York, in un locale affittato in Park Avenue, della prima esposizione Guggenheim: il "Museo di "Arte non oggettiva". Da allora, in poi, la Fondazione Guggenheim ha iniziato a costruire una rete globale di musei, che includono il Solomon R. Guggenheim Museum di New York, la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia, il Museo Guggenheim di Bilbao in Spagna e il Guggenheim Abu Dhabi negli Emirati Arabi. In tal modo, la Fondazione ha raccolto con successo la sfida della globalizzazione, dando vita a una rete internazionale di musei d'arte *no profit* (<https://www.guggenheim.org/>).

La famiglia Guggenheim, di origine svizzera ed emigrata negli USA nella prima metà dell'Ottocento, si stabilì dapprima in Pennsylvania, dove fece fortuna in ambito commerciale e poi anche nel settore minerario (1881). Negli anni che precedettero la prima guerra mondiale, la famiglia riuscì ad ottenere il controllo dell'ottanta per cento delle miniere di rame, piombo e argento nel mondo. Per fare un esempio, è noto che, in una singola transazione, una delle miniere di rame dei Guggenheim in Cile fu venduta per 70 milioni di dollari (più di 700 milioni di dollari in valuta odierna).

Nel 1927 un membro della famiglia, Solomon R. Guggenheim (1861 - 1949), rimase affascinato dall'arte contemporanea e iniziò un'intensa attività di collezionismo d'opere d'arte. Poco tempo dopo, Solomon conobbe un artista astratto francese di successo, Hilla Rebay, che gli consigliò di ampliare la sua collezione. Solomon raccolse l'invito e acquistò dipinti di Kandinsky, Gleizes, Delaunay e Leger, che iniziò ad appendere nella sua casa di New York. Man mano che il numero delle sue opere d'arte aumentava, Solomon decise di aprire la sua abitazione al pubblico in modo che tutti gli appassionati potessero ammirare la sua collezione, che chiamò "Non-Objective". Iniziò poi a tenere *openhouse* settimanali di due ore per consentire a un pubblico sempre più numeroso di visitare la mostra, alla quale venivano costantemente aggiunte nuove opere. Negli anni '30, la sua collezione comprendeva centinaia di pezzi, al punto che la sua abitazione non poteva più accoglierli. A quel punto, Solomon Guggenheim decise di creare una società senza scopo di lucro per gestire la sua imponente raccolta di opere

d'arte. La Fondazione Solomon R. Guggenheim fu registrata come istituzione educativa nello stato di New York, nel 1937(<https://www.guggenheim.org/>).

Poco tempo dopo Solomon ebbe l'idea di istituire un museo di arte moderna a New York. A questo scopo acquistò una proprietà nella Fifth Avenue, di fronte a Central Park, e diede l'incarico del progetto a Frank Lloyd Wright, uno degli architetti americani più famosi del Novecento. Il nuovo Museo Guggenheim, caratterizzato dalla particolare architettura progettata da Wright, destò commenti contrastanti.

La sua struttura a spirale è oggi ritenuta un'icona del design "moderno", ma fu considerata appariscente e fuori luogo all'epoca della sua inaugurazione, il 21 ottobre 1959. L'attuale tradizione di creare musei che sono, essi stessi, opere d'arte contemporanea, affonda le sue radici nella collaborazione di Solomon Guggenheim e Frank Lloyd Wright. L'edificio di New York (Immagine 1) è un'attrazione turistica e un richiamo per gli appassionati d'arte ma anche per molte persone che ne rimangono colpite pur non sapendo nulla della collezione Guggenheim ospitata al suo interno.

Immagine 4: La sede del Museo Guggenheim a New York



Fonte: <https://www.guggenheim.org/>

Sin dall'inizio il museo fu concepito per non essere solo un deposito di opere d'arte ma, in una visione più ampia, per essere uno spazio in cui le persone potevano dedicarsi a varie attività, ampliando le proprie prospettive. Si dava perciò risalto ai seguenti slogan, che corrispondevano ad altrettante funzionalità e aree dedicate dello spazio museale: "grande biblioteca", "libri d'arte", "spazio per letture e musica". Tutto ciò

doveva contribuire alla ricreazione e al piacere dei visitatori, com'era implicito nelle seguenti didascalie: "una stanza per riposare ", " rinfreschi ", "aperto la domenica", "film".

Di conseguenza, il museo ha sempre integrato molti tipi di attività, anche innovative, di intrattenimento, e ciò lo ha reso popolare non solo tra i cultori d'arte moderna. L'analisi delle relazioni annuali del Guggenheim sin dal 1977 (Solomon R. Guggenheim Foundation, 1977), indica che il museo ha tradizionalmente impegnato una vasta audience in un'ampia varietà di attività di intrattenimento e di pubbliche relazioni tra cui conferenze, proiezioni di film, presentazioni aziendali, serate di gala e ricevimenti speciali.

2.2 I musei Guggenheim nel mondo

I musei Guggenheim nel mondo sono stati creati per aumentare le possibilità di esporre le opere degli artisti moderni, su scala più ampia rispetto alla sola sede di New York. Al riguardo, il museo Guggenheim di Manhattan avrebbe anche potuto continuare a funzionare come sede unica per l'allestimento di collezioni d'arte, mentre oggi la sua funzione è molto più complessa. Infatti, oltre che della gestione della mostra d'arte locale, la sede di Manhattan si occupa di dirigere tutte le sedi sussidiarie del museo Guggenheim nel mondo (attualmente vi sono sedi a Venezia, Bilbao e Abu Dhabi). Pertanto, i dirigenti di New York hanno la responsabilità di molte decisioni importanti per tutti i Musei Guggenheim nel mondo. Queste decisioni includono la nomina di curatori, la negoziazione e l'organizzazione di mostre e la pianificazione delle future gallerie. Un'altra funzione importante consiste nello stabilire il tono culturale della catena di musei nel suo insieme, stabilendo le politiche globali che influenzano fortemente i musei satelliti, pur consentendo loro di esistere e di avere successo nelle proprie realtà locali.

2.2.1 Peggy Guggenheim a Venezia: una vita per l'arte

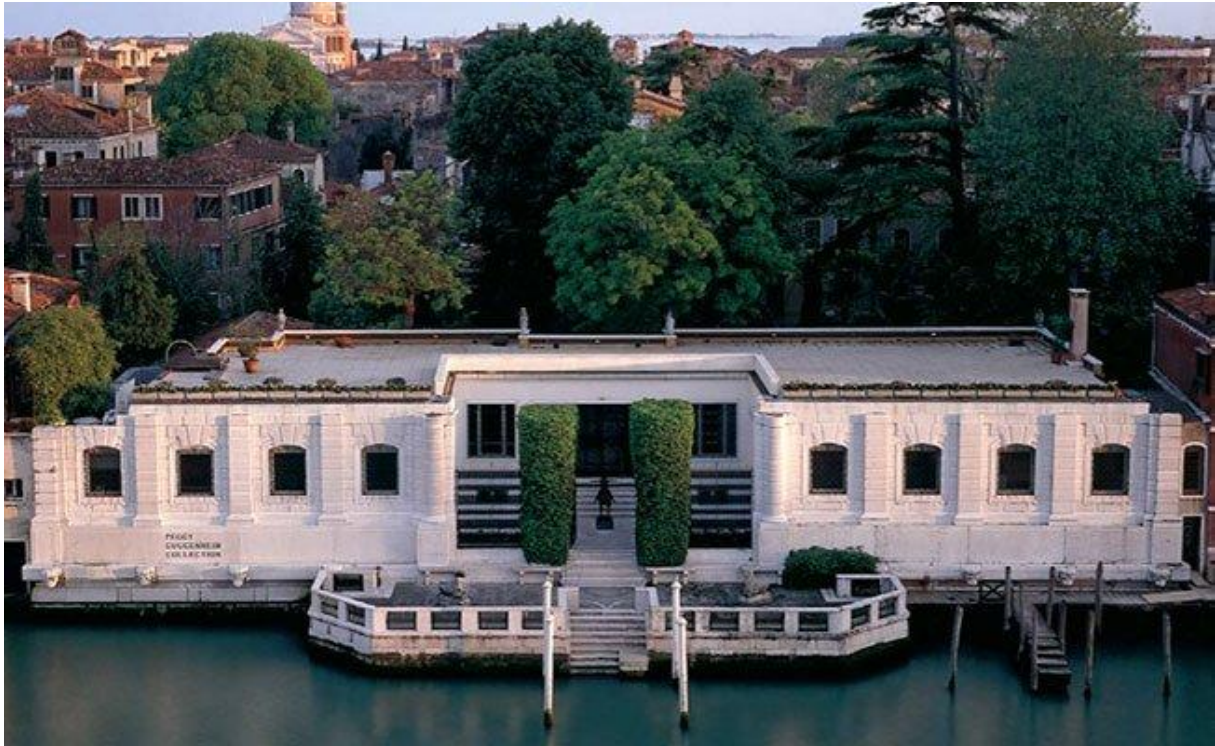
Il primo museo sussidiario della sede di New York fu il Peggy Guggenheim di Venezia, che, a differenza degli altri musei che lo seguirono (la cui istituzione fu pianificata attentamente), ebbe origine in circostanze alquanto imprevedibili. I fatti si

svolsero così: Peggy Guggenheim (1898 – 1979), nipote di Solomon Guggenheim e figlia di Benjamin Guggenheim, si dedicò per molti anni a collezionare e sostenere l'arte europea contemporanea, che iniziò a esporre nel 1937 nella sua piccola galleria di Londra. Trasferì quindi la sua collezione alla galleria *The Art of This Century*, da lei aperta a Manhattan il 20 ottobre 1942.

Tuttavia, nel 1947, Peggy tornò in Europa e la sua collezione di dipinti e sculture astratte cubiste e surrealiste, prodotte da artisti europei, fu esposta per la prima volta alla Biennale di Venezia del 1948. La collezione ottenne un riconoscimento e apprezzamento di livello mondiale. Fu allora che Peggy Guggenheim decise di acquistare Palazzo Venier dei Leoni sul Canal Grande a Venezia, e vi allestì stabilmente la sua collezione (Guggenheim *et al.*, 1998).

Immagine 5: Vedute di profilo e dall'alto dello stabile storico che ospita la Peggy Guggenheim Collection a Venezia





Fonte delle immagini: <https://www.guggenheim.org>

Nel 1977, due anni prima della sua morte, Peggy Guggenheim fu invitata al Solomon R. Guggenheim Museum di New York per esporre la sua collezione, e fu in quell'occasione che decise di donare il suo palazzo e le opere d'arte alla Fondazione Solomon R. Guggenheim però con l'accordo che nulla, nella Collezione veneziana, avrebbe potuto essere modificato e le opere ivi esposte dovevano rimanere nel palazzo di Venezia (Guggenheim *et al.*, 1998). Dopo il trasferimento del Museo Peggy Guggenheim alla direzione della Fondazione Solomon R. Guggenheim, il palazzo, è stato rinnovato secondo standard accettabili di sicurezza e di esibizione, gli stessi in uso presso la sede di New York.

Proprio in questi giorni, Germano D'Acquisto (2019) osserva che il museo di Venezia rievoca la figura di Peggy Guggenheim, poiché "la Collezione che porta il suo nome sul Canal Grande le rende omaggio con la mostra "L'ultima dogaresa" (21 settembre 2019 – 27 gennaio 2020) curata da Karole P. B. Vail con Gražina Subelytė. Un viaggio nella vita veneziana della sua fondatrice, attraverso gli eventi che hanno segnato quei trent'anni, dal 1948 al 1979, vissuti fra calli e campielli. Nelle sale sono esposte una sessantina di opere, tra dipinti, sculture e lavori su carta: da "L'impero delle luci" di René Magritte allo "Studio per scimpanzè" di Francis Bacon. E poi una serie di rarissimi

scrapbook, album in cui la collezionista americana ha raccolto articoli di giornali, foto, lettere e memorie”.

Immagine 6: Peggy Guggenheim a Palazzo Venier dei Leoni, Venezia, primi anni '60



Fonte: Cassa di Risparmio di Venezia

Dopo la realizzazione di miglioramenti fisici nel palazzo e l'introduzione di un programma annuale di mostre, la Collezione Peggy Guggenheim è diventata una delle attrazioni culturali più importanti di Venezia, attirando centinaia di migliaia di visitatori all'anno nei suoi relativamente ridotti spazi espositivi.

2.3 Il museo Guggenheim a Venezia negli anni Duemila

Attualmente, il museo funge da estemporaneo e gradevole intermezzo tra i mondi dei famosi capolavori di arte barocca e rinascimentale ospitati nell'antico centro urbano di Venezia.

Il Museo Peggy Guggenheim è comunque di dimensioni contenute e, nella sua intimità, è diverso da qualsiasi altro. Le pareti sono piene di grandi tele che esemplificano il cubismo, il surrealismo, l'espressionismo e molti altri movimenti che

Peggy ha imparato ad amare e patrocinare. Probabilmente il suo mecenatismo di maggior successo sarebbe esemplificato da Jackson Pollock, l'espressionista astratto americano che Peggy ha aiutato in molti modi, sia finanziariamente sia portando il suo lavoro al centro della scena espositiva, a New York come a Venezia (Gill, 2001, p. 290). C'è una stanza speciale e piuttosto piccola, nel museo veneziano, che presenta sei inestimabili lavori di Pollock, i quali proiettano interamente lo spettatore nel frenetico e vorticoso modo di intendere la pittura, tipico di questo autore.

D'altra parte, Peggy è riuscita a collezionare e preservare una preziosa raccolta di opere di arte contemporanea, soprattutto del periodo 1900-1960. Si noti che, nel 2010, la Galleria d'arte dell'Australia Occidentale ha ospitato una mostra della Collezione Peggy Guggenheim, nell'ambito della sua esposizione di vari musei e gallerie. Tale mostra aveva lo scopo di celebrare i successi di Peggy nella collezione e nel patrocinio delle arti e costituiva una retrospettiva della sua attività museale. Apparentemente, in questa mostra le opere esposte hanno agito come simboli del suo successo in campo artistico, nella città lagunare e a livello internazionale (Rylands&Subelytè, 2010).

2.4 Assetto istituzionale e gestione

Il museo Guggenheim di Venezia condivide, con la sede di New York, gli stessi vertici direzionali, in particolare: Presidente, Consiglio di Amministrazione (Board of Trustees), Direttore della Fondazione e dei musei (Richard Armstrong, dal 2008) e statuto.

La mission è unica a livello mondiale e stabilisce che la Fondazione Guggenheim (<https://www.guggenheim.org>) "ha il compito di promuovere la comprensione e l'interesse per l'arte moderna e contemporanea, e di collezionare, conservare e studiare l'arte dell'epoca attuale per renderla accessibile ad un ampio pubblico grazie alla sua rete di musei, programmi ed iniziative educative".

Per quanto concerne il Board of Trustees, si tratta di un organo specifico delle organizzazioni museali inglesi e americane, cui spetta il compito di formulare la strategia da seguire nel medio e lungo periodo. I suoi membri, nominati dal Direttore, devono essere sensibili non solo alle questioni culturali e scientifiche, ma anche agli aspetti finanziari (per garantire la sostenibilità del museo grazie a sponsorizzazioni e finanziamenti) e alle pubbliche relazioni. Il compito principale del Board è

supervisionare le attività museali, curando che siano praticate secondo i dettami della mission (vedi sopra). Il Direttore, cui compete la nomina dei membri del Board, delega a quest'organo collegiale l'autorità di svolgere i propri compiti, fra i quali rientra il controllo dell'attività del Direttore stesso, affinché sia anch'essa in linea con la mission. Se così non fosse, il Board of Trustees ha il potere di intervenire per risolvere problemi e appianare eventuali controversie. Spetta altresì al Board il compito di attivarsi per garantire ai musei le risorse finanziarie indispensabili per renderli operativi e sostenibili nel tempo.

A Venezia, la Peggy Guggenheim Collection condivide una mission del tutto analoga a quella della Fondazione di New York, collezionando opere d'arte, custodendole e studiandole, per meglio interpretare i loro messaggi e condividerli col pubblico.

D'altra parte, la collezione può contare su un regime di collaborazione internazionale con l'equipe della sede di New York, che svolge una funzione di rilievo fornendo supporto ai vari dipartimenti e facilitando l'allestimento di mostre temporanee tramite scambi e prestiti di opere d'arte.

Si può aggiungere che il museo di Venezia occupa una posizione particolare in confronto agli altri musei italiani, essendo riconosciuto giuridicamente come un ente non profit. Si tenga anche presente che la collezione e l'edificio storico che la ospita sono vincolati come beni culturali, e tutti gli adempimenti concernenti, dai contratti di lavoro dei dipendenti ai rapporti col fisco, sono regolati dalle leggi italiane (Ferrarese, 2015).

2.5 Perché il Guggenheim è un esempio di innovazione sociale

Nel capitolo precedente è stato discusso l'approccio centrato sull'audience, posto in essere dagli enti culturali e dai musei, e si è visto che questa strategia apre le porte all'innovazione sociale poiché realizza una più ampia inclusione di particolari categorie di utenti tramite un opportuno utilizzo delle tecnologie mobili innovative, dei dispositivi portatili e delle relative applicazioni. Tramite questi strumenti tecnologici di ultima generazione, infatti, cambia il modo in cui i musei possono avvicinarsi al loro pubblico, rendendo più coinvolgenti i servizi offerti a tutti gli utenti e favorendo l'inclusione di categorie di persone che, altrimenti, potrebbero essere escluse dall'arricchimento culturale offerto dalle opere d'arte.

Pertanto, la questione si sposta dall'allestimento delle collezioni, realizzato con modalità professionali, a una piena accessibilità delle stesse da parte di categorie di utenti limitati da particolari disabilità. Il Museo Guggenheim di Venezia ha scelto di procedere in questa direzione, predisponendo particolari strumenti che permettono la fruizione delle collezioni anche a soggetti ipovedenti o non vedenti.

Non si può parlare, in tal senso, di una strategia del tutto innovativa. Si tenga presente che quando i primi musei iniziarono la loro attività, tra il '600 e il '700, era usuale per i visitatori poter toccare tutti i manufatti. Il motivo è, molto probabilmente, dovuto al fatto che molti fra quegli antichi musei erano collezioni private aperte solo alla società colta e ai conoscenti dei proprietari, i quali ritenevano perciò non solo accettabile ma anche sicuro consentire ai visitatori di toccare e gestire i manufatti, proprio come il ibrido di una biblioteca. Fu solo quando tali collezioni si aprirono al vasto pubblico che questa mentalità iniziò a cambiare e gli allestitori si munirono di armadi di vetro sotto serratura ove collocare gli oggetti esposti, perché si riteneva che molti dei visitatori fossero ladri. (Pyre, 2008).

Una mentalità comune in molti musei, oggi, è che ai visitatori non dovrebbe essere permesso di toccare alcunché nell'edificio. La giustificazione più comune è che se le persone toccano l'oggetto, pur senza cattive intenzioni, in ogni caso procureranno dei danni (Pyre, 2008). È evidente che il prevalere di questa mentalità renderebbe pressoché impossibile, per i non vedenti, partecipare utilmente a qualsiasi tipo di esposizione museale, poiché questi soggetti dipendono dalla stimolazione tattile per sperimentare appieno le idee e le intenzioni degli autori delle opere esposte.

Anche se vari musei moderni stanno tentando di cambiare la regola del "si guarda ma non si tocca", non si tratta certamente di un compito facile da svolgere, perché il divieto di porre le mani sugli oggetti esposti è stato una pietra miliare dell'ambiente museale per un gran numero di anni, influenzando profondamente la mentalità degli organizzatori e dei visitatori. D'altra parte, è vero che i manufatti museali, per la maggior parte, sono troppo fragili o sensibili per essere gestiti da chiunque non sia un professionista qualificato, ma ciò non significa che il tocco, nell'impostazione del museo, debba essere visto in una luce negativa. Toccare un oggetto è un modo per mettere in funzione il cervello, permettendogli di verificare ciò che vedono gli occhi, anche se l'osservatore sa di maneggiare una replica in plastica dell'originale esposto. Poter non solo toccare ma fare anche pressione con le dita su qualcosa permette

all'individuo di farsi un'idea di cosa significasse plasmare, possedere e utilizzare un oggetto del genere nei tempi passati (Dudley, 2017).

Anche se non tutti i musei sono adatti o attrezzati per questo tipo di fruizione, ci sono sicuramente dei vantaggi nell'incorporare le esperienze tattili nelle esposizioni moderne. La maggior parte delle persone, quando ne ha la possibilità, preferisce conoscere un oggetto anche con le mani, oltre che con gli occhi, almeno toccando una sua replica. La ricerca suggerisce che mettendo in grado i visitatori di avere un'esperienza museale multisensoriale non solo si offrirà loro una maggior comprensione ma si renderà la visita museale più gradevole e memorabile (Dudley, 2017).

Tutto ciò vale, ovviamente, per qualsiasi tipo di visitatore, ma ancor più per i soggetti portatori di disabilità visive, per i quali l'esperienza tattile è una scelta obbligata, pena la loro esclusione dalle esposizioni museali. Al riguardo, ci si può chiedere in cosa deva consistere un corretto approccio alle persone con disabilità visive. In questi casi occorre tener presente che disabilità di questo tipo possono presentarsi a diversi livelli di gravità (da una visualizzazione distorta o parzialmente alterata di uno o entrambi gli occhi fino alla cecità completa) e differiscono parimenti anche le specificità e le esigenze degli individui che ne sono portatori.

In generale, e non solo in ambiente museale, l'approccio ai soggetti con disabilità visive deve essere pienamente positivo e personalizzato, prendendo cioè in considerazione ogni persona nella sua individualità e specificità, senza alcuna generalizzazione: al centro del servizio offerto, infatti, ci deve essere il singolo utente con le sue necessità e preferenze e non una categoria di utenti più o meno simili e con esigenze standard. In altri termini, è opportuno concentrarsi su ogni singolo utente e non sulla classe più o meno ampia di disabilità in cui rientra. Su questo tema è intervenuta Maria Laura Corradetti (2018), chiarendo che "l'inclusione del pubblico è da intendersi nella sua accezione più ampia, nel senso che il museo è luogo nel quale non si deve mettere in atto alcun tipo di discriminazione di natura sessuale, anagrafica, di appartenenza etnica, di estrazione sociale, per la presenza di disabilità (fisiche, sensoriali, cognitive), per l'orientamento politico, religioso, per l'attività lavorativa, o quant'altro. Il museo è per tutti. Non solo deve accogliere tutti indistintamente, ma deve garantire le migliori condizioni psicofisiche dell'utenza".

Tale facilità di fruizione, anche sotto il profilo psicofisico, può essere ottenuta innanzitutto rimuovendo o limitando la presenza di barriere strutturali, che possono

costituire un ostacolo alla circolazione di qualunque tipo di utenti, soprattutto di quelli con abilità motorie o visive limitate. In secondo luogo, con particolare menzione per gli utenti con disabilità visive, è opportuno collocare all'ingresso dell'ambiente museale e al suo interno apposite segnalazioni o mappe dei percorsi disponibili e delle loro caratteristiche, provvisti di legende compilate in *braille* o in caratteri ingranditi (per gli ipovedenti), o anche plastici tridimensionali riproducenti le caratteristiche salienti dell'ambiente, eventualmente supportati da descrizioni verbali preregistrate che ne facilitino la comprensione. In tal modo, anche i visitatori con gravi disabilità visive potranno avere un'adeguata cognizione degli itinerari più adatti per la visita delle esposizioni predisposte per loro. Per una piena comprensione delle opere esposte nell'ambiente museale, è necessaria l'attivazione di tutte le metodologie utili affinché l'ipovedente e il non vedente abbiano accesso a ogni opportunità di apprendimento disponibile.

Le visite dovranno essere guidate e dovranno prevedere percorsi tattili attentamente programmati.

Questo è proprio ciò che è stato posto in essere a Venezia con l'esposizione "Doppio senso: percorsi tattili alla Collezione Peggy Guggenheim", come si vedrà nei prossimi paragrafi. In tale esposizione si è avuta infatti una piena applicazione delle indicazioni di Corradetti (2018), la quale precisa che "una visita guidata, benché possa apparire di semplice progettazione, è la risposta concreta a un determinato intento didattico/divulgativo che si può delineare in 3 punti:

- che cosa si intende comunicare e a qual fine;
- chi è il destinatario del messaggio;
- in quale modo si verifica tale comunicazione.

Perciò anche un percorso tattile dovrà tener fede a questi principi, Si articolerà in una serie di oggetti che ovviamente devono essere esplorati (meglio se con l'aiuto di una guida specializzata) attraverso il tatto, ma che sono, comunque, la risposta logica al raggiungimento di un certo traguardo. Il tutto integrato da materiale appositamente studiato per il percorso, ossia i sussidi didattici".

2.6 Doppio senso: percorsi tattili alla Collezione Peggy Guggenheim

Il progetto “Doppio senso: percorsi tattili alla Collezione Peggy Guggenheim” ha avuto origine come attività collaterale con intenti educativi, in occasione dell'esposizione Vasudeo Santu Gaitonde, nel 2015. Si tratta di una serie di circa 45 dipinti e altre opere su carta, provenienti da più di trenta istituzioni pubbliche di rilievo e collezioni private, situate in Asia, Europa e USA (<https://www.exibart.com>). Al suo esordio, l'esposizione si intitolava “Pittura come processo, pittura come vita” ed è stata ospitata presso il museo Guggenheim a Venezia dal 3 ottobre 2015 al 10 gennaio 2016. In tale occasione la Collezione Peggy Guggenheim ha deciso di offrire al pubblico un percorso originale e innovativo, in grado di includere una fascia di utenti potenziali portatori di disabilità visive. Si è trattato di un progetto sperimentale, ideato per favorire l'accessibilità museale da parte di una categoria di individui, ipovedenti e non vedenti, altrimenti costretti ai margini delle comuni esposizioni di arte moderna e contemporanea. L'intento di Valeria Bottalico, che ha ideato il progetto e ne è tuttora la curatrice, consisteva nel dare avvio a un percorso di sensibilizzazione della conoscenza di opere d'arte tramite un approccio tattile, superando la tradizionale didattica fondata sull'apprendimento passivo (auditivo o visivo), da sostituire con attività aperte e coinvolgenti, svolte dai visitatori con l'aiuto di guide specializzate e di materiale idoneo.

Valeria Bottalico ha descritto così, in un'intervista, la straordinaria esperienza iniziata quasi cinque anni fa (Trasatti, 2019):

“Credo che la parola chiave del fare progettuale in ambito culturale debba essere l'accessibilità. Questa rappresenta il diritto di ogni cittadino di fruire del patrimonio culturale e riguarda tutto il museo: ogni attore, dall'assistente di sala all'educatore fino al direttore, concorre a far sì che l'accesso al patrimonio, di cui è custode, sia garantito a tutti, eliminando ogni tipo di barriera. E dunque sono stati diversi, nel corso degli anni, gli interrogativi che mi sono posti e le ricerche su base nazionale e internazionale: quali azioni compiere per rendere accessibile il patrimonio culturale a un pubblico di persone non vedenti e ipovedenti”.

Immagine 7: Doppio senso: Percorsi tattili alla collezione Peggy Guggenheim



Fonte: <https://www.atribune.com>

Nel corso di una recente intervista (30/9/2019), concessa all'autore di questa tesi, è stata posta a Valeria Bottalico la seguente domanda, allo scopo di chiarire ulteriormente il significato che l'esposizione Doppio Senso ha avuto e ha per lei, che ne è la principale ideatrice e artefice, e per la Collezione Peggy Guggenheim nel suo complesso:

- Domanda: "Perché Doppio Senso propone un'esperienza diversa?
 - È un modo diverso di relazionarsi con le opere?
 - È un nuovo modo di conservare le opere?
 - Solitamente per la percezione dell'arte si considera la visita tradizionale, mentre qui no... cosa comporta? È anche da considerare che, probabilmente, questo non è il modo che l'artista aveva inteso per facilitare la percezione della sua opera. Secondo lei, è un arricchimento o una deviazione dal contesto originario?"
- Bottalico: "Il percorso non è formato solo da strumenti tattili esposti, lasciati lì da soli in museo ma è un'esperienza che innesca un processo: cioè, c'è prima un momento di esplorazione tattile guidata, accompagnata, e poi c'è un momento di verifica e di restituzione di quello che si è creato attraverso l'esplorazione tattile, e cioè l'immagine mentale. In questa verifica, fatta modellando l'argilla (nei prossimi mesi lavoreremo anche con altri materiali), l'obiettivo è comunque - essendo un programma di mediazione e quindi di conoscenza tra il pubblico e il patrimonio dell'opera d'arte - quello di creare un senso eclittico ed estetico

attorno alla collezione d'arte del '900. L'altra novità è che questa esperienza è legata all'arte del ventesimo secolo perché non ci sono altri musei in Italia che hanno lavorato in modo simile sull'arte del '900. In più il programma Doppio Senso è attivo dalla fine di ottobre del 2015, ha visto quattro mesi sperimentali con un appuntamento al mese (il sabato per gli adulti e la domenica per i bambini) e in quattro mesi ci sono stati 60 non vedenti. A marzo 2016 c'è stato un convegno a Cà Foscari dove è stato presentato il caso studio con tutti i dati e poi è partito in modo permanente, ovvero, adesso presenta un programma strutturato periodicamente. Nel tempo, l'attività per i bambini è stata ridotta a 2 volte all'anno perché è stato riscontrato che i bambini non vedenti vanno poco in un museo che possiede opere astratte e complesse, in quanto un bambino non vedente ha prima bisogno di conoscere il mondo, la realtà, gli animali e se dovesse decidere di andare in un museo deciderebbe di andare in un museo di scienze o storia naturale perché è attratto dagli animali, dalle piante e dove si compiono gli esperimenti. L'altro punto di forza è che è aperto a tutti, nasce come un percorso per non vedenti ma in realtà può partecipare chiunque quindi diventa un modo per conoscere l'arte attraverso un senso che di solito, in un museo, non è contemplato (nei musei solitamente ci sono i cartelli con scritto vietato toccare). Questo è stato fatto grazie all'approvazione della direzione, tramite la valutazione del conservatore e grazie al rapporto con coloro che si occupano della movimentazione delle opere, dentro il museo e fuori. Ovviamente l'accessibilità reale in un museo avviene quando si riusciti a renderlo veramente accessibile a tutti, con strumenti e strategie, evidenziandone l'intero patrimonio. In questo museo sono fruibili circa 30 opere, i dipinti sono stati riprodotti in resina e adesso, nella mostra, sono in esposizione 6 riproduzioni in rilievo con la relativa didascalia in braille in italiano e inglese e saranno anche a disposizione delle schede braille o in caratteri ingranditi, in italiano e in inglese. Quindi è un servizio a tutto tondo, questi sono tutti i punti di novità e di forza di un progetto che si è strutturato e che non è un evento spot ma che dura nel tempo, perché l'obiettivo è quello di creare una comunità, cioè un pubblico che cresce insieme al patrimonio del museo. Questo vale per un progetto di accessibilità come vale per un qualsiasi progetto sia in ambito educativo a scuola, sia all'università e sia all'interno di un'istituzione museale.”

L'esperienza Doppio Senso", con tutte le sue implicazioni, è perciò diventata una nuova dimensione del museo, incentrata sull'arte contemporanea e destinata a perfezionarsi e a consolidarsi nel tempo, creando un nuovo e duraturo legame con la vasta audience dell'istituzione, e in particolare con gli ipo e non vedenti (ma non solo...). Come tale, Doppio Senso è entrata nella storia del museo Guggenheim, la cui attività di divulgazione artistica non può più essere descritta compiutamente senza un riferimento a questa iniziativa e ai suoi sviluppi.

Ho posto a Valeria Bottalico una domanda che le era già stata rivolta anche in altre interviste, con la quale ho voluto eliminare anche la minima incertezza sui criteri di scelta delle opere che fanno parte di Doppio Senso, cercando di trarre, al riguardo, nuovi particolari interessanti.

- Domanda: "Perché sono state scelte queste opere?"
- Bottalico: "Erano quelle più rappresentative dal punto di vista della collezione, e quindi non solo in senso cronologica ma anche perché il progetto, il percorso, si svolge dal figurativo verso l'astratto e quindi inizia sempre da un'opera più realistica fino ad arrivare ad altre non figurative: il criterio della scelta delle opere va in questa direzione. Un altro criterio è orientato concettualmente al pubblico dei non vedenti e poi anche per l'importanza della collezione: la scelta delle opere deve essere significativa dal punto di vista della narrazione della collezione del museo. Per quanto riguarda le strutture, la scelta è operata in base alle dimensioni, che devono essere dentro il campo tattile delle proprie braccia, in base alla collocazione. Cioè (le strutture) devono essere a un'altezza comoda per poterle esplorare totalmente, devono essere stabili soprattutto per la loro leggibilità al tatto, cioè devono essere opere significative tattilmente. Non tutti i dipinti, invece, possono essere riproducibili: di quelli che hanno a che fare molto con la prospettiva oppure con l'impero della luce (ad esempio Magritte) è possibile riprodurre tutte le forme tattilmente in modo corretto ma il concetto di luce, di giorno e di notte, è possibile spiegarlo a livello intellettuale ma non è possibile riprodurlo. Pertanto, non tutti i quadri sono traducibili tattilmente e non è una volontà del museo ma ci sono delle regole tecniche per cui alcune cose hanno senso e significato ed altre non è possibile tradurle perché non si capirebbero. Una vista normale in un museo non può durare più di 1 o 2 ore

quindi ci deve essere una scelta su quello che è da vedere: si vedono i quadri più importanti e significativi. Poi non ci sono 5 appuntamenti, che però vanno da settembre a giugno, una volta al mese. Quindi 10 mesi all'anno (esclusi luglio e agosto, perché la gente va al mare e non nei musei). La Peggy Guggenheim Collection è accessibile non solo con il programma Doppio Senso ma ha abbattuto tutte le barriere architettoniche perché ci sono degli elevatori per persone disabili fisicamente, alcuni progetti sono gratuiti, poi grazie a un programma di tirocinio internazionale ci sono guide che parlano tante lingue. C'è poi il programma per le disabilità visive. Insomma si lavora molto in termini di accessibilità, come avrebbe voluto Peggy Guggenheim, fautrice di una Collection all'avanguardia.”

Con questa risposta, Valeria ha descritto efficacemente la strategia adottata nell'ideazione e nella realizzazione di Doppio Senso: la non facile convergenza tra l'itinerario artistico che è l'anima di questo museo - ovvero il percorso dal figurativo all'astratto fino alle sue più recenti espressioni - e le esigenze del particolare pubblico degli ipo e non vedenti, che richiede un approccio tattile all'esposizione, tale da tradurre molte caratteristiche estetiche e di impatto visivo delle opere prescelte in proprietà tattili comunque significative, a livello cognitivo ed emozionale.

2.6.1 Enti e soggetti partecipanti alla realizzazione del progetto

È opportuno menzionare, innanzitutto, gli enti coinvolti nell'implementazione del progetto. Al primo posto figura, ovviamente, la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia, che ne è stata l'ente promotore grazie anche a un importante finanziamento ottenuto dall'ente filantropico statunitense *The Gordon and LluraGund Foundation*. L'Istituto dei Ciechi di Milano ha curato la produzione delle superfici tattili in rilievo (riproducenti le opere di autori famosi esposti nei locali della Collezione), ha fornito il *knowhow* necessario per creare la pagina web disponibile nei terminali della Collezione ed ha eseguito altresì la traduzione in Braille delle guide per l'esplorazione delle copie tattili delle opere esposte. Da segnalare, infine, il contributo dell'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti ONLUS-APS, che ha fornito supporto promovendo il progetto fra i

propri associati. Per quanto concerne i soggetti coinvolti nel progetto, è possibile distinguere due categorie:

- in primo luogo il personale della Collezione, che è stato appositamente formato per accompagnare e assistere i visitatori;
- in secondo luogo il pubblico che ha visitato (e visita) l'esposizione, costituito da bambini dai 6 anni in su e da adulti, e comprendente non vedenti, ipovedenti e normodotati.

La squadra incaricata di implementare il progetto comprende vari professionisti qualificati:

- Valeria Bottalico, con il ruolo di capoprogetto, essendo l'ideatrice di Doppio senso nonché la responsabile del settore scientifico e dello sviluppo dell'attività.
- Felice Tagliaferri: pittore non vedente responsabile delle attività con impiego di argilla.
- Aurelio Sartorio dell'Istituto dei Ciechi di Milano: responsabile del materiale didattico fornito dal suo Istituto.
- Lorenza Vettor: istruttrice del personale della Collezione ed esponente dell'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti ONLUS-APS.

Bottalico ha inoltre avuto supporto da alcuni consulenti esterni, esperti di accessibilità museale, con i quali si è confrontata ricorrentemente, in fase di progettazione.

2.6.2 Dall'idea all'implementazione

Valeria Bottalico spiega, in una recente intervista (Trasatti, 2019), che Gordon Lund della *Gordon and LluraGund Foundation*, non è stato solo il mecenate che ha finanziato il progetto. Si scopre infatti, dalle parole di Valeria, che Gordon è stato anche il mentore che le ha dato l'idea giusta e lo spunto iniziale, il 24 settembre 2014, in circostanze che sono già nella storia della Collezione Peggy Guggenheim:

“Quel giorno, Gordon Gund, visitatore americano non vedente, chiese di poter esplorare tattilmente alcune delle sculture presenti all'interno del museo e in quell'occasione io ebbi modo di poterlo guidare nell'esplorazione e condividere alcune idee. Dopo una settimana dal nostro incontro, il signor Gund, presidente di “The Gordon and LluraGund Foundation”, scrisse una bellissima mail nella quale comunicava la sua decisione di fare una donazione alla Collezione Peggy Guggenheim per attivare un percorso tattile

destinato ai non vedenti. A seguito di un momento formativo destinato a tutto lo staff del museo, l'entusiasmo, la curiosità di conoscere l'arte del Novecento e il passaparola tra i visitatori non vedenti hanno fatto poi il resto”.

E così ha avuto origine Doppio senso, con l'obiettivo di porre in risalto la funzione educativa e inclusiva della Collezione come luogo di interazioni sociali, di partecipazione e di apertura alle categorie di visitatori meno favorite rispetto alle arti figurative.

Questa attività all'insegna dell'innovazione sociale ha rappresentato (e rappresenta tuttora) un'occasione di rilievo per rendere il museo di Venezia più aperto e disponibile a una nuova tipologia di utenti, attribuendo maggior valore al suo enorme patrimonio artistico e culturale.

Si può aggiungere che tutto ciò è perfettamente coerente con la mission della Collezione, che ha sempre favorito la diffusione e la comprensione dell'arte moderna e contemporanea, nel capoluogo lagunare e nel resto del mondo. Non deve sorprendere, quindi, se il museo veneziano si è assunto l'obiettivo di introdurre una nuova modalità di lettura e interpretazione delle opere di vari artisti, creando una relazione diretta tra di esse e ogni singolo visitatore, a livello non solo visivo ma anche tattile e perciò più coinvolgente, anche sul piano emotivo.

Il titolo Doppio senso: percorsi tattili alla Collezione Peggy Guggenheim corrisponde al tema della doppia percezione dell'opera d'arte, che fruisce di due distinti canali sensoriali, la vista e il tatto, per ottenere una visione più completa e per lasciare una traccia duratura nella mente del visitatore, arricchendolo a livello culturale ed emozionale.

Immagine 8: Percorsi Tattili: visita guidata





Fonte: <https://www.artribune.com>

La realizzazione di questa iniziativa ha rappresentato, per tutti gli operatori coinvolti, un'occasione per acquisire nuove conoscenze e capacità, importanti

per il conseguimento delle seguenti finalità:

- approccio con una nuova categoria di visitatori e conoscenza delle loro esigenze specifiche, abituandosi a coglierne le impressioni e le emozioni;
- considerazione dei soggetti portatori di disabilità visive in veste di intenditori e critici d'arte, nonché fruitori delle opportunità di lettura offerte loro dall'esposizione;
- non attribuire agli strumenti utilizzati (plastici in rilievo e guide per le valutazioni tattili) la totalità delle funzioni educative, ma porsi nel ruolo di intermediari nel percorso di formazione artistica, cognitiva ed emozionale degli utenti, con disabilità visive e anche normo-dotati.

Nei confronti dei visitatori dell'esposizione, e in particolare dei soggetti con disabilità visive parziali o totali (non vedenti), la finalità principale consisteva indubbiamente nel far conoscere e apprezzare la valenza culturale e storica delle opere d'arte collezionate nel museo, per mezzo dell'esame tattile e della conseguente valutazione delle riproduzioni tridimensionali proposte, facilitando l'apprendimento e la formazione artistica dei visitatori.

Si deve riconoscere che il progetto Doppio Senso ha indubbiamente caratteristiche originali, perché comprende un percorso culturale riferito espressamente alle opere di artisti astratti. Al riguardo, è noto che in Italia sono state messe a punto anche altre esperienze museali di apprendimento tattile connesse alle opere d'arte e dedicato agli utenti ipovedenti e non vedenti. Tuttavia, tali esperienze si fondano generalmente su trasposizioni di tipo bi o tridimensionale di dipinti e sculture classici di tipo figurativo, mentre Doppio Senso si segnala per la sua originalità, essendo dedicato espressamente all'arte astratta, moderna e anche contemporanea. Per merito di questo progetto, quindi, ha avuto inizio in Italia un'esperienza pilota, a livello museale, di lettura tattile di dipinti e sculture avente lo scopo di divulgare l'arte moderna, non solo fra i normo-dotati, in un

percorso attentamente studiato che inizia con opere figurative e poi arriva, per gradi, a livelli crescenti di simbolismo e astrazione.

Queste caratteristiche di originalità e innovazione dell'esposizione Doppio Senso, nel panorama museale italiano ed estero, sono state sottolineate da Valeria Bottalico nell'intervista che ho avuto con lei, allorchè le ho posto una domanda specifica:

- Domanda: "Ha altre esperienze simili in Italia? E magari anche cosa fa invece Guggenheim di NY?"
- Bottalico: "In Italia ci sono due musei, a Bologna il museo ANTEROS e ad Ancona il museo tattile Omero, che collezionano copie delle più importanti opere del mondo. Il museo di Ancona possiede riproduzioni dei più importanti monumenti architettonici come il Pantheon, il Partenone oppure di sculture come il David di Michelangelo, la Pietà, o il David di Donatello. Il museo di Bologna, che è tra i più innovativi in questa direzione, ha riprodotto tramite bassorilievi prospettici, in modo tridimensionale e con uso di resina e gesso, dipinti come la Gioconda e l'onda di Hokusai. Tuttavia, sono un'altra cosa i musei che posseggono un vero patrimonio culturale aperto e accessibile alla collettività. Da questo punto di vista in Italia, soprattutto negli ultimi anni, si stanno attivando moltissimi percorsi tattili, ma l'esperienza a volte si riduce solo alla riproduzione in rilievo e, se va bene, a una didascalia in braille. Il punto di forza è un percorso di attività strutturate e, soprattutto, conta la disponibilità di personale formato. Gli operatori del museo devono essere formati per l'accoglienza ma anche per condurre lo svolgimento di una visita tattile e la differenza, con Doppio Senso, è che oltre alla visita tattile si fa anche attività di laboratorio, cercando di restituire con la creta l'immagine mentale acquisita durante la visita all'esposizione e completando in tal modo l'esperienza della fruizione tattile di un'opera d'arte. Per quanto riguarda l'estero, anche il Guggenheim di NY organizza visite tattili e ci sono, appunto, dei percorsi tattili con personale formato, ma non c'è un'esperienza formativa completa come a Venezia."

A questo punto, era interessante sapere se Valeria Bottalico si occupa di iniziative simili a Doppio Senso anche in altre realtà museali diverse dalla Collezione Guggenheim di Venezia. Pertanto, le ho rivolto una domanda specifica in tal senso:

- Domanda: “Ci sono contatti/collaborazioni con musei che organizzano progetti simili?”
- Bottalico: “Mi occupo di accessibilità museale, sono ricercatrice e formatrice e come professionista collaboro e ho attivato altri progetti di accessibilità a percorsi tattili, con il museo archeologico di Milano e i Musei Civici di Bassano del Grappa, che hanno 5 aree in provincia di Vicenza: una sezione naturalistica, una dedicata all’arte della stampa, una all’archeologia, una ad Antonio Canova e infine una sezione naturalistica di zoologia. Ho anche collaborato con l’Istituto dei ciechi di Milano per una mostra temporanea itinerante intitolata “*Vibe. Voyage inside a blindexperience*” e per una mostra su Josef and Anni Albers, ospitata prima a Siena a Santa Maria della Scala, poi a Cork alla *The Glucksman Gallery* e infine a Zagabria al Museo di arte contemporanea. Nel museo Guggenheim di Venezia, in cui sono promotrice del progetto Doppio Senso, le collaborazioni sono istituzionali.”

Data la notevole esperienza professionale di Valeria Bottalico, che traspare dalla sua risposta precedente, mi è apparso naturale approfondire la sua competenza anche nell’ambito della normativa che regola le attività museali, con particolare riguardo a quelle dedicate ai portatori di disabilità, come Doppio Senso.

- Domanda: “Cosa ne dice della normativa in materia di accessibilità?”
- Bottalico: “In Italia la normativa in termini di accessibilità è basata sulle barriere architettoniche, è una legge del 2008. Si sta andando verso una normativa nei confronti dell’accessibilità anche sulle barriere sensoriali. Ad esempio, anche in termini di sicurezza, quando all’Aquila c’è stato un terremoto, per una persona sorda era importante avere dei segnali di emergenza luminosi, mentre per un visitatore cieco era altrettanto importante avere forti segnali sonori, quindi servono degli accorgimenti che possano essere validi per tutti, perché altrimenti, in caso di emergenza, questi visitatori non vengono avvisati efficacemente. Esiste la convenzione ONU del 2006 sui diritti delle persone con disabilità in cui all’articolo 9 e all’articolo 30 è esplicitato il diritto di accedere agli istituti culturali (biblioteche, teatri, cinema e musei) anche per i portatori di disabilità. È compito dell’istituzione rendere accessibile e fruibile il proprio patrimonio

culturale, predisponendo strumenti e strategie idonei per potervi accedere. Non è un atto di pietismo ma è un preciso dovere dell'istituzione, ai sensi della normativa sui beni culturali. Il museo deve promuovere e valorizzare il proprio patrimonio rendendolo fruibile a tutto il proprio pubblico. L'articolo 27 della dichiarazione universale dei diritti dell'uomo prevede anche il diritto di accedere alla cultura, da parte di tutti."

Si nota perciò che Bottalico tiene conto dell'esistenza di una normativa specifica, a livello nazionale e internazionale (peraltro non ovunque attuata pienamente) per i beni culturali e per le categorie di utenti meno favorite. Tuttavia, Valeria auspica anche un adeguamento della normativa italiana sull'accessibilità museale, soprattutto in materia di sicurezza nelle situazioni di emergenza, al cui verificarsi gli utenti portatori di disabilità dovrebbero essere tutelati e protetti al pari di tutti gli altri.

2.6.3 La strategia adottata in fase operativa e di comunicazione

Il museo Guggenheim di Venezia possiede una collezione di opere di artisti di avanguardia del secolo scorso, che rappresentano adeguatamente la transizione dal genere figurativo a quello astratto. I visitatori normodotati del museo, quando vedono le opere esposte, ricevono stimoli sufficienti per riprodurre tale evoluzione artistica, a livello mentale ed emozionale. Lo stesso dovrebbe accadere anche agli ipo e non vedenti, che dovrebbero essere in grado di ricreare ed apprezzare il passaggio dal figurativo all'astratto e tutte le implicazioni di tale sviluppo culturale, al pari di tutti gli altri visitatori del museo.

A partire da queste considerazioni, Bottalico ha preso spunto dai processi mentali implicati per cercare di porre sullo stesso piano tutti i visitatori, ideando una strategia che permetta una forma innovativa di fruizione del patrimonio artistico esposto nelle sale del museo, rendendolo accessibile anche al pubblico dei non vedenti e, più in generale, facilitandone la comprensione da parte di ogni categoria di utenti.

La strategia, nei suoi tratti essenziali, è consistita nel dar vita a una comunicazione tra due interlocutori: il non vedente da un lato e il vedente dall'altro, impegnati a dialogare reciprocamente, sul piano verbale e tattile. Due fasi distinte, in questo percorso, sono gestite da Valeria Bottalico, a livello tattile, e dal pittore non vedente

Felice Tagliaferri, che gestisce il laboratorio, in cui si occupa della riproduzione, con plastici tridimensionali, delle opere d'arte prescelte. I plastici, ulteriormente riprodotti in resina dall'Istituto dei Ciechi di Milano, vengono poi messi a disposizione dei visitatori ipo e non vedenti (insieme ad opportune descrizioni plurilingui in Braille), che potranno manipolarli e apprendere così, tramite il tatto, molti aspetti che altrimenti sfuggirebbero loro e che gli utenti normodotati possono cogliere visualmente.

La presentazione del progetto Doppio Senso, all'esterno della realtà museale, è avvenuta ad opera della stessa Collezione Peggy Guggenheim, che si è avvalsa del proprio Dipartimento di comunicazione, affiancato da Valeria Bottalico. Quest'ultima ha sfruttato le proprie relazioni personali per raggiungere vari enti e istituzioni, nonché per inviare messaggi all'utenza potenziale dell'esposizione.

I canali di comunicazione adottati sono i seguenti:

- Redazioni di varie testate, fisiche ed online.
- Uffici stampa di varie istituzioni ed enti di valenza generale e di interesse specifico per le categorie degli ipo e non vedenti. Valeria Bottalico, in particolare, ha curato i rapporti con gli enti di riferimento per le categorie degli ipo e non vedenti, come illustrato nel seguito.
- Social network e utilizzo di varie mailing list, per l'invio di messaggi e newsletter.
- Pagina web dedicata: nell'ambito del sito web museale (www.guggenheim-venice.it) è stata inserita una pagina fruibile dall'esterno, che raccoglie tutte le informazioni utili e le notizie concernenti il progetto Doppio Senso, la mappa con l'itinerario e i dettagli utili per recarsi alla sede della Collezione e le singole schede con dettagli audio e video, relative alle opere presentate ed esaminabili visivamente e tattilmente. Per la preparazione di tale pagina è stato fondamentale l'aiuto fornito dall'Istituto dei Ciechi di Milano, il quale ha fornito consulenza e formazione a Valeria Bottalico e a Simone Bottazzin, grafico della Collezione Guggenheim.
- Relazioni con l'UICI (Unione Italiana dei Ciechi) e con altri enti e associazioni (anche di genitori e di famiglie) attivi nell'ambito delle disabilità visive, con l'obiettivo di descrivere e di promuovere il progetto Doppio Senso, in modo da avere il più alto numero possibile di utenti già informati, all'atto delle loro visite all'esposizione. Il rapporto con l'UICI ha avuto un particolare rilievo perché la sede centrale di questa associazione, ubicata a Roma, ha provveduto a inviare

messaggi informativi a tutte le proprie sedi provinciali, informandole in merito alle date dell'esposizione, ai programmi delle attività e alle modalità di iscrizione

A quattro anni di distanza da questi approcci iniziali, che hanno riscosso un notevole successo, era interessante sapere cos'è accaduto nel frattempo e come si è evoluta un'esperienza avviatasi in modo così positivo. Ho perciò provveduto a rivolgere a Bottalico la domanda seguente:

- Domanda: "In questi 5 anni come sono cambiati i visitatori/il successo del progetto?"
- Bottalico: "Tutto è partito il 31 Ottobre 2015, quindi nel 2019 sono 4 anni. I visitatori si sono trovati, per i primi 4 mesi, nella fase sperimentale, poi il progetto è diventato permanente e duraturo: ci sono visitatori che tornano sempre, come Giulia, Paolo etc. e il cui numero, in questi anni, si è accresciuto. Sono disponibili 16 o 17 riproduzioni in rilievo dei dipinti e sono in resina, prodotte presso il centro del materiale didattico dell'Istituto dei ciechi di Milano. Poi è possibile esplorare una decina di strutture in bronzo che solitamente sono in giardino, in originale. Il percorso è molto ricco ed è abbastanza rappresentativo di ogni corrente artistica dell'avanguardia del '900.

La menzione di Bottalico, relativa ad un certo numero di visitatori che sono ormai utenti fissi dell'esposizione, fa pensare che l'esperienza e il coinvolgimento dei visitatori si accrescano ad ogni visita, invogliandoli a nuovi approcci. Nello stesso tempo, ho avuto l'occasione per chiedere a Valeria di riferire qualche commento espresso da questi visitatori alle prime esperienze con Doppio Senso, oppure ormai abituali, e che lei ritiene particolarmente interessante.

- Domanda: "Qualche feedback di rilievo dei visitatori?"
- Bottalico: "Giulia, che partecipa dall'inizio, cioè dal 2016, dice che l'elemento che l'ha portata a tornare ogni volta è il fatto di vedere l'arte non solo come somma di nozioni imparate a memoria, ma che è anzi diventata qualcosa di partecipato, che sente dentro. Viene per imparare a leggere le opere e a capire le varie correnti e avanguardie, che prima vedeva come un mondo che le era totalmente estraneo. Giorgio invece, che ha partecipato a Doppio Senso per la prima volta, ha

affermato che la sua fantasia è stata molto stimolata, grazie al supporto che gli è stato fornito dagli operatori.”

Da questi commenti ho avuto l'impressione che la “full immersion” nell'arte, caratteristica di Doppio Senso - che permette ai visitatori di manipolare e perciò di “vivere” le opere esposte più intensamente e approfonditamente (grazie anche all'aiuto degli accompagnatori) di quanto possa permettere la sola vista - possa essere altrettanto utile ai normodotati rispetto agli ipo e non vedenti.

2.6.4 Osservazioni conclusive

Doppio Senso, con i suoi percorsi tattili organizzati presso il museo Guggenheim di Venezia, è un progetto ideato e realizzato nell'ambito di una collezione di opere d'arte di autori moderni e contemporanei. Questa iniziativa ha permesso alla Collezione veneziana di consolidare il proprio ruolo sul versante educativo e sociale, segnalandosi ancor più come punto di incontro, di condivisione e di inclusione sociale, a favore non solo degli utenti con disabilità visive, ma anche dei normodotati.

Doppio Senso ha acquisito rilievo nel contesto museale italiano, affermandosi come un progetto pilota che rappresenta un concetto unico nel suo genere, se si pensa alle caratteristiche del percorso didattico, che inizia dallo stile figurativo per poi estendersi alle esperienze più aggiornate di arte astratta. L'approccio all'arte astratta, alla quale il visitatore è introdotto per gradi, dà corpo all'intento di proporre a ipo vedenti e non vedenti un percorso di pari livello rispetto ai normodotati, nel quale viene dato il massimo risalto agli aspetti educativi, relazionali e inclusivi, che riescono in qualche misura a compensare l'imperfetta o assente visibilità delle opere, lasciando comunque nell'utente un'impronta concettuale ed emozionale che lo educa alla comprensione di ciò che viene loro presentato e ai messaggi che gli autori hanno affidato alle proprie creazioni.

Per ottenere una comunicazione di tale livello, che verte su opere sentite e immaginate nei propri significati intrinseci, piuttosto che viste, l'organizzazione della Collezione Guggenheim, i consulenti e tutti i collaboratori, si sono impegnati a ottenere il massimo dagli strumenti di comunicazione disponibili, bilanciando opportunamente l'apporto dei messaggi diretti alle facoltà sensoriali, percettive ed emozionali degli utenti. Si tratta perciò di una comunicazione multidimensionale, che verte “anche” sulle

esperienze tattili, senza però limitarsi a esse e che ha avuto un effetto di “contagio” sui partecipanti. Molti loro, infatti, cercano occasioni di dialogo e condivisione reciproci, senza distinzioni tra normodotati o ipo o non vedenti, scambiandosi esperienze e idee in occasione delle visite tattili e delle attività di laboratorio che seguono.

Si tenga presente, al riguardo, che il museo tradizionale è organizzato in modo tale da escludere i non vedenti, per cui l’arte visiva, al di là delle descrizioni verbali fatte da altri, che tuttavia possono difficilmente esprimere in modo completo le emozioni di chi ammira le opere con i propri occhi, ha l’effetto di isolare chi non ha una pari sensibilità oculare. Il problema si accresce ulteriormente con l’arte astratta, in cui le idee, i concetti e le allusioni prevalgono sulle forme: esporre, a chi non vede, i contenuti di un’opera astratta è realmente una sfida.

Tuttavia, l’esperienza di Doppio Senso sta a dimostrare che è possibile aiutare a ricostruire, a livello mentale ed emotivo, i contenuti e i messaggi di un’opera che può essere immaginata ma non vista, avvalendosi del tatto e dell’udito piuttosto che degli occhi. È ovvio però che, in tal caso, poiché in Doppio Senso è stato adottato lo stesso approccio per i non vedenti e per gli ipovedenti, questi ultimi tendono ad avvalersi comunque della vista, benché imperfetta, per l’ispezione dell’opera d’arte.

Tuttavia -e in ciò risiede l’abilità delle guide appositamente formate che si affiancano ai visitatori dell’esposizione Doppio Senso -l’ispezione manuale è pilotata dalle spiegazioni e dai suggerimenti di tutor esperti che, in parallelo alla manipolazione, spiegano verbalmente le caratteristiche e i particolari delle opere esaminate. In tal modo la fruizione delle opere esposte diventa completa, e ciò avviene non soltanto per gli utenti portatori di disabilità visiva ma persino per i normodotati ai quali, nonostante la possibilità di vedere ciò che è esposto, non sempre sono evidenti, di primo acchito, il significato e i messaggi delle opere di artisti astratti. Chi ci vede bene, infatti, ha la possibilità di imprimere nella propria mente alcuni dettagli mentre altri particolari, insieme al significato complessivo dell’opera, con la sola vista potrebbero non essere colti, pur avendo la possibilità di osservare gli originali esposti insieme alle tavolette tattili, come avviene durante le visite guidate.

L’attività finale di laboratorio, consistente nella riproduzione dell’immagine mentale delle opere viste con gli occhi o elaborate a livello cognitivo ed emozionale durante le visite, costituisce la prova finale dell’utilità della fruizione di ciò che la Collezione offre agli utenti. Le copie ricreate con l’argilla, infatti, esibiscono quasi

sempre una sufficiente corrispondenza con gli originali a cui si ispirano e dimostrano che le opere di artisti astratti possono essere capite, memorizzate e poi ricreate con una buona precisione. In occasione di queste attività finali tutti i visitatori, normodotati e non, hanno la possibilità di confrontarsi alla pari in laboratorio, esprimendo con l'argilla ciò che hanno recepito e memorizzato durante le visite precedenti.

Nel complesso, gli ipo e non vedenti, ma anche i normodotati, hanno la possibilità di avere esperienze nuove, culturalmente ricche ed emozionanti e di superare, nel tempo delle visite ed anche oltre, il disagio per le proprie menomazioni fisiche. In tale contesto, anche chi vede perfettamente ha la possibilità di accedere a modalità di decodificazione e di comprensione approfondita dell'arte moderna e contemporanea, nonché di avere un approccio personale diretto con la realtà della disabilità visiva e con le sue problematiche, partecipando alle esperienze degli ipo e non vedenti. Ogni visitatore, quindi, può conoscere meglio non solo l'arte ma anche la realtà di altri esseri umani che, nonostante le proprie difficoltà sensoriali, tendono a obiettivi comuni di conoscenza e di perfezionamento culturale.

CAPITOLO 3

IL MARKETING MUSEALE

3.1 Musei orientati al marketing

Il marketing, nel settore museale, riguarda la costruzione di una relazione positiva tra il museo e il suo pubblico, acquisito o potenziale (Mclean, 2012). Si tratta, in altri termini, di soddisfare le esigenze degli utenti nel rispetto degli obiettivi economici del museo (Kotler *et al.*, 2008). Il successo del marketing museale viene valutato soprattutto in base alla soddisfazione che ne ricava il cliente/visitatore: un concetto che va oltre il semplice profitto (Rentschler e Reussner, 2002).

Nei musei, lo staff di marketing lavora con registi, curatori, progettisti di mostre, specialisti dell'educazione e altri professionisti, allo scopo di applicare e di volgere la loro visione e i loro consigli a beneficio dei visitatori (Kotler *et al.*, 2008). Pertanto, il focus del marketing museale verte sulla costruzione di relazioni con il pubblico dei visitatori e, per raggiungere questo obiettivo, si avvale della comunicazione con tutti gli altri attori implicati nell'attività del museo, come agenzie di finanziamento, autorità locali, personale addetto all'esposizione, membri del consiglio di amministrazione, consulenti e altri professionisti che operano nel museo, ricercatori, sponsor e media (Rentschler e Reussner, 2002).

L'introduzione del marketing nel settore museale ha avuto uno sviluppo decisivo durante gli anni '60 del secolo scorso allorché, soprattutto nelle nazioni occidentali, ebbero inizio dei cambiamenti di tipo sociale e culturale che costrinsero i musei a essere più aperti alle influenze esterne e a rispondere a consumatori che mostravano un profilo diverso rispetto a quello prevalente in passato (Lehman, 2008). Fu quello il periodo in cui Kotler & Levy (1969) ampliarono il concetto di marketing, prendendo in considerazione un numero molto più ampio di variabili e di settori di attività in cui si sviluppano relazioni e scambi, come musei, organizzazioni di eventi e spettacoli, chiese, agenzie sociali, pubbliche amministrazioni, associazioni attive nel settore sociale (che si adoperano per attrarre e servire visitatori, membri, donatori, clienti e fan) e altre categorie di utenti. In tal modo, una serie di nuove tipologie di attività divenne oggetto di

analisi e iniziative di marketing, fra cui i musei e altre organizzazioni operanti nel settore dello spettacolo.

Dai tempi del citato articolo di Kotler e Levy (1969), gli esperti di marketing iniziarono a concentrarsi sulle organizzazioni *no profit* e del settore pubblico per evidenziare il ruolo del marketing come strumento che poteva consentire loro di raggiungere i propri obiettivi (Neilson, 2001).

La tendenza all'estensione delle applicazioni di marketing, in particolare alle organizzazioni culturali senza fini di lucro (in cui prevalgono obiettivi sociali (come istruzione, conservazione, custodia, ecc.) non è stato accolto subito favorevolmente nel settore museale (Kotler *et al.*, 2008). L'adattamento del concetto di marketing a questo tipo di istituzioni ha infatti dovuto superare l'ostacolo dovuto alla credenza, diffusa in quegli anni, che un approccio al mercato fosse da considerare un limite che minacciava di sviare quel tipo di attività dalla missione di promuovere valori tradizionali come l'eccellenza artistica e il servizio sociale a favore della comunità. Questo concetto tradizionale, fondato su pregiudizi, costituì per qualche tempo un ostacolo al trasferimento dei concetti di marketing dal contesto commerciale a quello culturale (Kotler *et al.*, 2008). Tuttavia, prevalse gradualmente la convinzione che i musei sono organizzazioni che non hanno solo finalità culturali ma anche obiettivi commerciali e finanziari nel senso che l'offerta ai visitatori di un'attività ricreative collaterali alla semplice visione di opere d'arte può essere considerata come un obiettivo commerciale, mentre l'aumento del numero di visitatori e delle proprie entrate può costituire un obiettivo finanziario che assicura la sostenibilità dell'attività museale (Camarero e Garrido, 2012).

D'altra parte, l'ambiente commerciale, sociale, politico e culturale in cui i musei stavano operando, alla fine del secolo scorso, era in fase di cambiamento: la concorrenza di altri tipi di intrattenimento stava crescendo e anche le istituzioni museali dovevano adattarsi al nuovo scenario, per garantire la propria sopravvivenza. In tal senso, gli anni '80 e '90 del Novecento hanno segnato l'inizio di un nuovo percorso nella storia dei musei, i quali hanno gradualmente modificato la propria strategia, orientandosi maggiormente alla soddisfazione delle esigenze dei visitatori. Si è verificata così la transizione delle esposizioni museali dall'approccio funzionale fedele alla tradizione e fondato sulla centralità degli oggetti esposti, a quello propositivo, basato sulla centralità degli utenti e delle loro aspettative. Di conseguenza, i musei hanno

abbandonato il loro ruolo di istituzioni elitarie,dedicate a una ristretta cerchia di studiosi e appassionati d'arte, per diventare istituzioni rivolte a un pubblico sempre più vasto e vario nel livello culturale, nell'età e nel ceto sociale (Lehman, 2008). Era perciò necessario che i musei iniziassero a essere meglio informati sul loro pubblico, comprese anche le minoranze trascurate o escluse in precedenza,ma portate alla ribaltada processi di liberalizzazione della società,sulla scia di movimenti di emancipazione come il femminismo, la decolonizzazione, l'antirazzismo e l'affermazione dei diritti dei gay. In tal senso, il ruolo del pubblico nel marketing museale ha acquisito importanza crescente, anche perché non riguardava solo le persone che visitavano le esposizioni, ma si estendeva alla loro influenza sullo sviluppo del concetto museale (Lehman, 2008). In questo contesto i musei hanno dovuto adottare, necessariamente, un approccio agli utentiche attribuisce importanza alla diversità e al multiculturalismo.

La chiave dell'accettazione del marketing,in ambito museale,consisteva nel convincere le parti interessate della validità delle strategie di mercato,perché potevano contribuire in modo decisivo alla redditività del museo senza sacrificarne, ma anzi esaltandone gli orientamenti, la missione e i valori culturali e sociali. Dal punto di vista del marketing, il successo di un'organizzazione risiede nell'offerta di un valore di rilievo ai propri clienti,in occasione di uno scambio di beni o servizi proficuo per tutte le parti interessate, e non necessariamente in un risultato finanziario particolarmente positivo (Lehman, 2008).

Per quanto riguarda la storia del marketing e della sua introduzione in ambito museale e nelle arti dello spettacolo,si possono distinguere, secondoRentschler (2002), tre periodi principali:

- il periodo di fondazione (1975-1984);
- il periodo di professionalizzazione (1985-1994);
- il periodo imprenditoriale (1995-oggi)

Nel primo periodo, la preoccupazione principale dei responsabili del marketing era educare il pubblico, sensibilizzando altresì il personale dell'organizzazione sull'importanza del pubblico e sull'impatto culturale ed economico delle arti nella comunità. Il personale del museo doveva essere concentratosull'idea che il suo ruolo consistessenel fornire un servizio costante e di alta qualità ai visitatori (Tobelem, 1997).

Durante il secondo periodo è stata riconosciuta l'importanza di applicare tecniche di marketing e di istituire dipartimenti di marketing in organizzazioni culturali senza scopo di lucro.

Nel terzo ed ultimo periodo (che si estende fino all'epoca attuale), caratterizzato un'acrescita dell'imprenditorialità, sono emersi modelli innovativi di marketing collaborativo, tali da generare molteplici fonti di entrate, anche distinte dai tradizionali introiti dovuti all'afflusso dei visitatori alle esposizioni (Rentschler, 2007).

Questa classificazione è fortemente associata ai mutevoli ruoli dei musei nel tempo e Tobelem (1997) attribuisce l'introduzione sempre più diffusa del marketing nel settore museale a quattro fattori:

- Il primo fattore è la crescita dei musei, in riferimento al numero, alle dimensioni e alla complessità del settore. Le dimensioni di queste istituzioni, in termini sia economici sia culturali, si sono notevolmente accresciute mentre, in parallelo, è aumentata la loro complessità ed è emersa una vasta gamma di attività diversificate (mostre temporanee, ricerca, programmi educativi, raccolta fondi, pubblicazioni, servizi culturali e attività commerciali) con budget rilevanti e cospicuo numero di addetti.
- Il secondo fattore è associato ai finanziamenti, poiché sono cresciute le richieste di intervento pubblico, costringendo i governi a ridurre l'importo del sussidio concesso a ciascun museo. D'altra parte, i musei finanziati con fondi pubblici hanno subito una crescente pressione concorrenziale, che li ha indotti a dimostrare di offrire un rapporto qualità-costi concorrenziale (Caldwell, 2005) e di diventare più competitivi e autosufficienti (Goulding, 2000). I direttori dei musei hanno dovuto cercare nuove risorse finanziarie per la loro sopravvivenza o espansione, puntando sull'introduzione di nuove tecniche di gestione fondate sul marketing, che ha dimostrato di essere l'unica possibile via d'uscita dalle loro difficoltà economiche.
- Il terzo fattore (Tobelem, 1997) è costituito dall'ambiente culturale sempre più competitivo, in termini di proliferazione delle istituzioni culturali e della maggior gamma di attività disponibili per il tempo libero. Inoltre, si è visto che prendere in considerazione solo la concorrenza del settore museale e non il ben più ampio settore del tempo libero, è un approccio troppo riduttivo.

- Il quarto fattore, infine, segnala il passaggio dall'orientamento alle opere in esposizione all'orientamento al visitatore che affluisce all'esposizione, perché in questa fase gli organizzatori dei musei avvertono la necessità di conoscere meglio i propri utenti (Tobelem, 1997). Se un'organizzazione è in grado di comprendere il proprio mercato, la sua risposta è offrire il bene o il servizio ideale per il target prescelto, secondo i dettami del marketing orientato al cliente (Lehman, 2008).

Cole (2008) concorda con l'impostazione di Tobelem(1997) e riconosce il contributo che le strategie di marketing possono apportare alla sopravvivenza dei musei. Riguardo a questo, Cole (2008) identifica due elementi necessari. Il primo riguarda la necessità di garantire un numero minimo di visitatori, ritenuto necessario per l'operatività finanziaria dei musei e, in alcuni casi, anche per giustificare i finanziamenti del governo. Il secondo elemento si riferisce alla necessità che l'attività culturale sia decisamente orientata ai visitatori. Attrarre e trattenere i propri utenti, secondo Cole (2008), è un'attività fondamentale, soprattutto nell'ambito di un mercato competitivo. Tuttavia, i musei devono conseguire questo risultato senza compromettere le esigenze della loro missione educativa, che rimane comunque importante e giustifica la loro attività. È loro compito, perciò, concentrarsi sull'apprendimento del pubblico in merito all'arte, migliorando l'esperienza della visita al museo, integrando il servizio offerto alla comunità e sviluppando capacità di intrattenimento.

Rentschler (2007) sostiene che i musei a corto di soldi non possono essere in grado di attirare un numero sufficiente di visitatori, convincendola a varcare l'ingresso delle mostre. Per rimanere a galla, i musei con un'*audience* insufficiente devono attirare altri utenti, senza però trascurare la fidelizzazione di quelli con cui sono già in contatto. Il marketing, perciò, secondo Rentschler (2007), attualmente non è più un'opzione ma è un vero e proprio strumento di sopravvivenza, indispensabile per il museo come per qualunque altra impresa. Black (2005) concorda con le affermazioni di Cole (2008) e di Rentschler (2007) e sostiene che con l'avvento del 21° secolo è iniziata per i musei un'epoca in cui è necessario mostrare attivamente il proprio valore in ambito economico e culturale, adottando opportune strategie di marketing. Pertanto, il museo moderno deve essere sviluppato come un esempio di fornitura di servizi di qualità e di elevato livello culturale, senza derogare da un rapporto favorevole costi-benefici, che assicura la sopravvivenza dell'istituzione (Black, 2005).

Le politiche governative contemporanee proteggono i musei dalle pressioni del mercato, aiutandoli a preservare le proprie caratteristiche no profit; tuttavia, i musei operano in un'economia aperta alla libera concorrenza, in cui le loro offerte si confrontano con quelle di altre organizzazioni, non solo museali, ma fornitrici di servizi per il tempo libero e l'istruzione. Pertanto, negli ultimi 50 anni si sono verificati cambiamenti significativi - nell'atteggiamento dei musei e delle organizzazioni dedite alle arti e allo spettacolo - nei confronti del valore delle applicazioni di marketing. Infatti, è stata riconosciuta l'efficacia delle tecniche di marketing come strumentiche concorrono ad ottimizzare la gestione delle organizzazioni anzidette, sotto il profilo culturale, educativo ed economico (Rentschler 2002, 2007).

Il prodotto/servizio museale contemporaneo viene proposto agli utenti in un ambiente o sito fisico che comprende il terreno o il blocco, le dimensioni, l'illuminazione, i mezzi per orientare il pubblico e i metodi per stimolarne l'interesse e il coinvolgimento (Gilmore e Rentschler, 2002). I metodi per stimolare l'interesse e l'impegno degli utenti possono essere correlati a esperienze pratiche che vengono loro proposte nel contesto dell'esposizione. Il concetto di marketing contemporaneo supera le offerte convenzionali di prodotti e servizi (che il visitatore può solo osservare da una certa distanza) e prevede la loro integrazione con esperienze pratiche offerte agli utenti, nel tentativo di servire più efficacemente i consumatori. Agli utenti dei musei viene infatti offerto qualcosa di nuovo che attira facilmente il loro interesse e crea eccitazione, aiutandoli a impiegare il loro prezioso e limitato tempo libero in modo divertente e istruttivo. Se ne è illustrato un esempio nel capitolo II di questa tesi, dedicato all'esposizione "Doppio Senso" presso il museo Guggenheim di Venezia.

Si può aggiungere che le esperienze possono soddisfare anche esigenze di socialità, solidarietà e perseguimento di interessi di consumo comuni, che possono persino essere più importanti, per gli utenti, rispetto all'offerta tradizionale di visione passiva delle opere d'arte (Conway e Leighton, 2012, p. 38). La conoscenza dei bisogni dei consumatori può quindi essere utilizzata dalle organizzazioni per progettare offerte che includano sentimenti, emozioni, apprendimento e partecipazione attiva. Un consumatore influenzato dalla personalità dell'autore delle opere, nonché dal suo contesto sociale e dall'ambiente fisico del museo, può trarre beneficio non solo dall'apprezzamento estetico, ma anche dall'evasione, dall'educazione e dalla ricreazione che le esperienze attive possono generare (Jafari *et al.*, 2013). In tale contesto, il

marketing museale contemporaneo abbandona - o almeno dovrebbe farlo - il concetto di consumo passivo di spazi espositivi e ne stabilisce uno più piacevole, coinvolgente e trasformativo (Taheri et al., 2016, p. 1387). La visita al museo può trasformarsi così in un'esperienza ricca, educativa, divertente e a più dimensioni, che offre diversi modi di interagire con gli oggetti esposti e con le storie che si celano dietro di loro.

3.2 La centralità del pubblico

Nel par. 3.1 si è visto che l'attività museale ha subito una grande trasformazione alla fine del XX secolo, allorché i gestori dei musei iniziarono a comprendere che era necessario esaminare chi fosse il loro pubblico e i modi migliori per servirlo.

Nonostante le attività dei musei centrate sui visitatori siano ancora agli inizi e possano assumere varie forme, il concetto di base verte sull'esigenza di determinare i bisogni e gli interessi dei visitatori, allo scopo di inserire la soddisfazione delle loro esigenze e aspettative fra gli obiettivi dell'istituzione. Poiché i visitatori possono avere una vasta gamma di esigenze e interessi, è indispensabile che i musei creino più punti di accesso e percorsi diversificati quando sviluppano mostre e programmi su misura per soddisfare un pubblico che possiede vari stili di apprendimento (Black, 2018). L'apprendimento incentrato sul pubblico richiede spesso ai visitatori di assumere un ruolo attivo, invitandoli a contribuire alle attività didattiche con i propri pensieri, idee o manufatti. I musei hanno iniziato a usare la frase "museo che apprende" invece di "educazione museale" per porre in rilievo il coinvolgimento attivo del visitatore, che lascia una traccia nei record dell'organizzazione (Black, 2012).

Nel libro *The Participatory Museum* di Nina Simon (2010), un istituto partecipativo è definito come una realtà espositiva in cui i visitatori possono creare, condividere e connettersi tra loro e contribuiscono in tal modo a compiere la missione educativa e a porre in risalto i valori fondamentali dell'istituzione che gestisce l'esposizione (Simon, 2010). I principi e le tecniche di partecipazione descritti da Simon trasformano il museo in una piattaforma che supporta esperienze di contenuto multidirezionali e collega diversi utenti facendoli interagire e trasformandoli in creatori di contenuti. Le opportunità di compiere esperienze diverse e realizzate individualmente o collettivamente sono incoraggiate e supportate. Secondo Simon (2010), i musei dovrebbero promuovere esperienze "me-to-we", che creano esperienze individuali

condivisesu cui si costruisce l'impegno comune. L'autrice appena citata (Simon, 2010) suddivide i tipi di coinvolgimento dei visitatori in cinque fasi successive, per cui l'utente passa dall'essere fornito (passivamente) di contenuti e opportunità giungendo ad attivarsi ponendo domande, connettendosi con il personale e altri visitatori, e vedendo il museo come un luogo sociale, interessante, stimolante e fonte di utili incontri con altre persone. Pertanto, per essere istituzionalmente partecipative, i musei devono dimostrare un sincero interesse per le esperienze, le storie e le capacità dei visitatori (Simon, 2010).

La pratica dell'apprendimento offerto ai visitatori può aiutare i musei a raggiungere i loro obiettivi educativi insieme a quelli dei loro visitatori. La visita al museo diventa più personalizzata e a misura di utente se i visitatori sono autorizzati a integrare i propri bisogni e interessi all'interno della mostra o del programma educativo dell'esposizione, secondo le proprie preferenze personali. Gli standard fondamentali in vigore negli ordinamenti scolastici stabiliscono quali materie gli studenti dovrebbero imparare, ma il modo in cui possono apprendere tali materie è opzionale e aperto alle iniziative degli organizzatori dei musei. Questo può stimolare le scuole a formare partenariati con i musei e a utilizzarli come una risorsa preziosa. Gli educatori possono preparare i loro studenti ad avere successo nel mondo attuale integrando materie chiave, che richiedono nozioni e competenze aggiornate, con l'aiuto di strutture del tipo di quelle previste da organizzazioni statunitensi come IMLS (Institute of Museum and Library Services, 2020) e P21 (Partnership for 21st Century Learning, 2020).

I programmi scolastici supportati da alcuni musei moderni comprendono corsi creati per gli allievi di classi scolastiche in visita alle esposizioni e sono sviluppati in vari formati tra cui *workshop*, corsi, lezioni, seminari, concerti e proiezioni di film (Johnson *et al.*, 2009). Sebbene questi programmi vengano spesso creati tenendo conto degli standard statali e del curriculum della scuola in visita, secondo Lord (2007) l'obiettivo della maggior parte dei programmi museali dovrebbe essere l'apprendimento affettivo piuttosto che cognitivo, volto a influenzare gli interessi, le attitudini o le valutazioni dei visitatori piuttosto che a impartire loro una somma di nozioni. Poiché l'apprendimento affettivo informale è più efficace quando l'esperienza è divertente, molti programmi museali possono essere presentati e percepiti principalmente come intrattenimento piuttosto che come corsi di apprendimento formale. In generale, gli educatori dei musei dovrebbero riflettere attentamente sulle seguenti questioni durante

lo sviluppo di un programma scolastico: come il programma supporta la missione dell'organizzazione; gli obiettivi del programma; quale tipo di pubblico è il target del programma stesso(Lord, 2007).

Le esperienze museali di successo facilitano la capacità del visitatore di interiorizzare immagini e idee attinenti e, riguardo a questo, Falk e Dierking(2013) suggeriscono l'adozione di approcci fondati su tecniche multisensoriali e multimediali, che hanno il pregio di aiutare i visitatori a impegnarsi nell'apprendimento con mezzi visivi, uditivi e tattili. Inoltre, i programmi dovrebbero essere personalizzati con cura, tenendo conto delle caratteristiche dell'audience cui sono destinati.

Johnson *et al.* (2009) vedono, nell'analisi delle caratteristiche dei visitatori e nella valutazione formale dei programmi di insegnamento a loro dedicati, due strumenti di fondamentale importanza per lo sviluppo e l'attuazione della programmazione educativa in ambito museale. La loro applicazione permette infatti al museo di comprendere le esigenze e gli interessi dei visitatori. In seguito, i dati ottenuti dai loro input e feedback possono essere raccolti ed esaminati per rispondere a domande specifiche, per ottenere suggerimenti per il miglioramento dei corsi e, più in generale, per determinare se l'istituzione soddisfa le esigenze della sua comunità.

Diamond *et al.* (2016) propongono quattro tipi principali di valutazioni che possono essere compiute in vari momenti, prima, durante e dopo la creazione di un programma o di una mostra: front-end, formativa, correttiva e sommativa. La valutazione front-end identifica le informazioni sui visitatori che possono essere incorporate nella programmazione del museo o nella progettazione di mostre, e di solito comporta sondaggi o interviste da compiere quando i visitatori si presentano nella sede dell'esposizione. La valutazione formativa fornisce informazioni su come un programma o una mostra comunica il suo messaggio ai visitatori e di solito viene effettuata quando l'attività è in corso. La valutazione correttiva aiuta i professionisti del museo a identificare i problemi, informa i progettisti o gli educatori sui miglioramenti da apportare per massimizzare l'esperienza dei visitatori e avviene quando una mostra o un programma è disponibile al pubblico. La valutazione sommativa esamina l'impatto di un programma o di una mostra dopo la sua conclusione e viene perciò effettuata in sede di analisi del risultato finale del corso di insegnamento o della manifestazione.

Le domande di valutazione formale devono possedere requisiti di affidabilità e di validità. Affidabilità significa che vengono poste le stesse domande a tutti gli intervenuti

o partecipanti (e perciò indipendentemente da chi fornisce la risposta) mentre la validità significa che le domande di valutazione riescono a misurare ciò che effettivamente si vuole (Klingler e Graft, 2012). Affinché siano soddisfatti i due requisiti anzidetti, devono essere sviluppati protocolli sistematici per la ricerca delle informazioni necessarie, in cui vengono descritte nei dettagli tutte le operazioni da compiere affinché la rilevazione delle informazioni avvenga sempre nello stesso modo, per tutti i rispondenti, riducendo così le possibili distorsioni introdotte dagli interroganti (Klingler e Graft, 2012).

3.3 Dal prodotto alla comunicazione

Negli ultimi decenni, a seguito del costante aumento degli standard di vita e dei livelli di istruzione, è cresciuto nelle nazioni occidentali anche l'interesse delle persone per i beni culturali. Si è visto, nei capitoli precedenti, che il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo e aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, ricerca, comunica ed espone il patrimonio materiale e immateriale dell'umanità e del suo ambiente a fini educativi, di studio e divertimento. I musei, considerati collettivamente, fanno parte di un sistema culturale universale, che si occupa della diffusione di conoscenza ed esperienza. Come altre istituzioni culturali rappresentative, i musei possono attrarre turisti e, in tal senso, hanno un elevato potenziale per contribuire allo sviluppo delle economie locali e nazionali, creando valore aggiunto e posti di lavoro (Cerquetti, 2014). Ad esempio, alcuni studi hanno rivelato che l'industria museale del Regno Unito offre un contributo maggiore all'economia nazionale rispetto alle industrie automobilistiche, pubblicitarie e cinematografiche e sostiene direttamente un numero stimato di 195 mila posti di lavoro a tempo pieno (Siu et al., 2013).

Per quanto concerne la capacità dell'organizzazione museale di generare direttamente posti di lavoro, si segnala il museo Guggenheim di Bilbao, che crea circa 1,25 posti di lavoro a tempo pieno ogni mille visitatori (Plaza, 2010).

In generale, per l'indotto che contribuiscono a creare, i musei moderni hanno iniziato a essere inclusi nella categoria delle industrie del tempo libero e dell'intrattenimento, con tutto ciò che ne consegue in materia di comunicazione e pubblicità (Message, 2016).

Pertanto, la visita ai musei è oggi un fenomeno del tempo libero e, dal punto di vista delle attività di intrattenimento, è una forma di consumo. Si è visto, nel secondo capitolo di questa tesi, che l'approccio orientato al marketing è diventato la regola che dovrebbe guidare la maggior parte delle attività perseguite dai musei, anche perché queste istituzioni devono far fronte alla concorrenza delle altre industrie d'intrattenimento, dei poli culturali di attrazione nei centri urbani e nelle zone rurali, dei ristoranti, delle arene sportive, dei centri commerciali e anche del cyberspazio (Cerquetti, 2014).

Da tutto ciò consegue, per i musei, l'opportunità d'introduzione di strategie di ricerca di marketing e di comunicazione dirette a tutti i possibili target, della cui necessità, tuttavia, non tutti sono ancora convinti. Alcuni analisti, infatti, criticano l'uso del marketing o delle strategie di comunicazione di marketing come strumenti per la politica dei servizi pubblici, poiché temono che si verifichi un processo di manipolazione e svendita di asset alla comunità imprenditoriale. La pubblicità di servizi pubblici nel mercato, sostengono gli scettici, comporta una "mercificazione" degli stessi se si considerano le esposizioni museali come prodotti, chi ne ha la responsabilità corre il rischio di trascurare gli aspetti umani o culturali delle stesse, entrando in conflitto con le responsabilità delle pubbliche amministrazioni nei confronti dei cittadini.

In pratica, tuttavia, gli enti locali e le istituzioni culturali fanno ampio uso di slogan e campagne promozionali che riescono ad attirare visitatori e turismo. I consumatori postmoderni dedicano a una ricerca continua di esperienze e questo comportamento ha creato l'opportunità di adottare approcci di marketing efficaci. In tal senso, i consumatori di "esperienze" divengono il target di campagne pubblicitarie che fanno uso di messaggi digitali, allo scopo di promuovere, su vasta scala, l'afflusso reale di visitatori ai siti dei beni storici e culturali (Colbert e Courchesne, 2012).

L'esperienza museale è stata così trasformata in un prodotto che gli organizzatori possono personalizzare e consegnare e che il consumatore/cliente, desideroso di cogliere opportunità culturali e di intrattenimento, può raggiungere e consumare senza troppo sforzo, non appena ne sia stato adeguatamente informato (Kesner, 2007). Al riguardo, si è evidenziato un trend in forte crescita relativo allo spostamento del prodotto museale fuori dal suo ambiente fisico, mediante programmi educativi nelle scuole o in cooperazione con altre sedi e con società specializzate nell'uso del cyberspazio.

Per quanto concerne le aspettative dell'utenza, sono in aumento i clienti che richiedono un elevato rapporto qualità-prezzo, anche per i beni e servizi culturali. Pertanto, non è più sufficiente sapere "chi" è interessato a "che" tipo di prodotto o servizio, ma è anche importante capire "perché" ciò avviene. Oggi i musei conducono studi sui visitatori e acquisiscono sistematicamente conoscenze aggiornate relative ai propri utenti, applicandole alla pianificazione e al processo decisionale (Sheng e Chen, 2012). Riguardo a questo, esistono tre categorie di studi sui visitatori dei musei: 1) studi per valutare le caratteristiche dei visitatori; 2) analisi del mercato dei visitatori fondate sulla raccolta di reazioni, opinioni ed emozioni espresse dagli utenti dei musei; 3) studi accademici esplorativi su diverse materie connesse all'utenza museale, fra cui psicologia e sociologia (Sheng e Chen, 2012).

Le persone a rischio di esclusione sociale sono uno degli obiettivi di vari programmi sviluppati dai musei. Nel par. 2.6 di questa tesi ne è stato riportato un esempio: il progetto "Doppio senso: percorsi tattili alla Collezione Peggy Guggenheim", che è stato attuato sin dal 2015 nella sede veneziana della Fondazione Guggenheim, per offrire al pubblico, in particolare alla categoria degli ipo e non vedenti, un'accessibilità museale soddisfacente e ricca di nuove esperienze. In particolare, gli organizzatori hanno privilegiato un approccio tattile e auditivo, con l'aiuto di guide specializzate, allo scopo di favorire una conoscenza più completa delle opere d'arte esposte da parte dei portatori di disabilità auditive (e anche dei normodotati).

Uno studio di O'dell (2007) mostra che i turisti postmoderni e i visitatori di opere d'arte si stanno trasformando da puri destinatari passivi dei messaggi culturali e artistici a ricercatori e persino creatori di nuove esperienze: una transizione da un ruolo passivo a un ruolo più attivo nella fruizione di beni culturali e di bellezze naturali, che implica esperienze coinvolgenti ed emozionanti, da vivere anche grazie all'impegno personale. A conclusioni analoghe sono giunti De Esteban Curielet *al.* (2012), a seguito di una ricerca condotta fra i visitatori dei musei di Berlino. Ne è emerso che l'attenzione dei turisti/visitatori si è spostata dal modello di turismo storico e architettonico tradizionale a una gamma di attrazioni culturali che spazia dall'antichità alla contemporaneità.

In particolare, è stato condotto un sondaggio tra i visitatori di uno dei più importanti musei di Berlino (il Museo Pergamon), che ha permesso di accertare che le motivazioni prevalenti del viaggio a Berlino, per chi veniva da fuori città o dall'estero e

poi affluiva al museo, erano le seguenti: sperimentare l'atmosfera della città, scoprire di più sulla cultura di Berlino, cogliere occasioni di intrattenimento o semplicemente imparare cose nuove. Questi risultati indicano che i visitatori avevano un grande interesse per la città in sé, per la sua cultura e per l'atmosfera che vi regnava. Pertanto, lo scopo prevalente del viaggio era provare emozioni legate all'ambiente berlinese, immergendosi nella realtà culturale cittadina e approfittando di occasioni di intrattenimento, e ciò contava molto più del semplice studio delle opere d'arte esposte nei musei.

Dai risultati degli studi di O'dell (2007) e di De Esteban Curielet *al.* (2012), si può dedurre che negli ultimi decenni si è verificato un sensibile cambiamento nel paradigma di fruizione dei beni culturali, per cui i musei devono adeguare la propria strategia di comunicazione, prendendo in considerazione anche lo stile cognitivo del pubblico contemporaneo, influenzato dall'esposizione ai nuovi media, i quali promuovono immagini in movimento e favoriscono l'interattività e il dialogo tra chi pubblica contenuti e l'audience (Kesner, 2006). Pertanto, i contenuti e le esperienze del museo devono essere messi in scena in modo non solo statico ma anche dinamico, avendo cura di generare e promuovere l'esperienza dai visitatori/consumatori con sequenze animate e in modo interattivo (O'dell, 2007; Cerquetti, 2014).

Kotler e Kotler (2000) hanno definito un elenco di valori e vantaggi che i visitatori cercano durante le visite ai musei: 1. Stare con gli altri e godere dell'interazione sociale; 2. Fare qualcosa di utile; 3. Sentirsi a proprio agio; 4. Apprezzare la sfida di una nuova esperienza; 5. Avere l'opportunità di imparare qualcosa; 6. Partecipare attivamente alle attività di apprendimento e di intrattenimento rese disponibili dagli organizzatori delle esposizioni.

Kesner (2006) osserva che i musei, adottando un approccio orientato al visitatore e fondato su attività guidate da esperienze pratiche, dovrebbero attrarre e soddisfare nuovi utenti promuovendo l'interazione sociale e il coinvolgimento emotivo dei visitatori attraverso un apprendimento agevolato dall'intrattenimento (*edutainment*). È un obiettivo che si può ottenere arricchendo le esposizioni con l'ausilio dei nuovi dispositivi tecnologici e altri accorgimenti, come ad esempio eventi di successo che fanno da contorno alle esposizioni (si veda anche Cerquetti, 2014). Kesner confuta gli argomenti dei critici che sminuiscono il ruolo dei musei come luoghi di spettacolo di massa e li valutano come fornitori di un intrattenimento superficiale e fine a se stesso, e

osserva che il pubblico dei visitatori non è una massa omogenea e che qualsiasi museo contemporaneo è legittimato ad accogliere diversi schemi di presentazione di esperienze interattive, per soddisfare le aspettative di tutte le categorie di utenti.

Anche Colbert e Courchesne (2012) concordano sul fatto che le organizzazioni culturali dovrebbero attuare approcci relazionali, digitali e personalizzati, secondo le esigenze degli utenti. Una strategia utile consiste nel favorire il ruolo di “co-creatori” dei visitatori, nei seguenti modi:

a) ampliare le possibilità di accesso alle collezioni; b) personalizzare le visite variando i percorsi; c) aumentare l'interattività tra beni culturali e pubblico con l'aiuto dei social media; d) favorire un apprendimento approfondito su temi a scelta, seguito da dibattiti; e) offrire possibilità di utilizzare giochi attinenti ai temi dell'esposizione e adattati ai bambini e agli adolescenti (Colbert e Courchesne, 2012).

Taheriet *al.* (2014) affermano che è possibile creare coinvolgimento nei visitatori di esposizioni culturali, facendo leva sui seguenti “driver”: conoscenza preliminare da parte degli utenti (familiarità, competenza, abilità ed esperienze pregresse); molteplici motivazioni (autoespressione, autorealizzazione, immagine di sé, godimento, soddisfazione, svago e arricchimento personale); arricchimento culturale (fondato sulla capacità delle persone di consumare prodotti culturali, che deve essere opportunamente stimolata).

Il valore dell'esperienza fatta dal visitatore viene misurato a partire dalle sue aspettative prima della visita all'esposizione, e in seguito dalla qualità e quantità delle interazioni con i manufatti e i contesti accessibili durante la visita. Quando questa si è conclusa, l'esperienza può essere ulteriormente valutata in base ai ricordi dei visitatori (Sheng e Chen, 2012).

Attualmente, la tecnologia fornisce strumenti molto efficaci per coinvolgere i visitatori sul piano cognitivo ed emotivo. L'introduzione di sistemi di informazione multimediale, basati sull'uso del web e dei social media, consente ai musei di riprogettare i prodotti tradizionali, promuovendo nuove esperienze culturali e coinvolgendo una rete mondiale di potenziali visitatori, ai quali viene offerta la possibilità di prendere parte alla produzione del servizio culturale, fornendo osservazioni, consigli e commenti (Padilla-Meléndez e del Águila-Obra, 2013). Le nuove tecnologie sono utilizzate dai musei per creare mondi virtuali adatti

allo sviluppo di esperienze interattive, nonché giochi di realtà mista che combinano interazioni reali e virtuali.

I dispositivi tecnici, fra cui in particolare le guide elettroniche, utilizzano vari tipi di scenari per coinvolgere i visitatori: avventura di ruolo multimediale (per aumentare la motivazione alla visita); contestualizzazione storica, al fine di immergere i visitatori nell'epoca di riferimento della mostra facilitando la loro comprensione del contesto storico e socio-culturale che viene rappresentato; esplorazione di reperti inclusi, per facilitare l'interazione visitatore-computer-oggetto (Carrozzino e Bergamasco; 2010). È comunque da tener presente che un'eccessiva presenza della tecnologia negli ambienti museali potrebbe minare lo scopo dei musei, attivando quello che viene chiamato "effetto Guggenheim" (il fascino del contenitore che emargina nello sfondo l'elemento essenziale, il contenuto, risultando un distrattore piuttosto che un'opportunità di trasmettere informazioni) (Carrozzino e Bergamasco, 2010).

La realtà virtuale (VR) è ampiamente utilizzata come strumento di istruzione, interpretazione o narrazione, poiché le informazioni sono fornite principalmente da immagini, suoni e altri mezzi sensoriali facilmente comprensibili anche da utenti non specializzati. La VR può essere correttamente definita come una tecnologia complessa, che sfrutta più tecnologie di basso livello (come l'informatica, la grafica 3D, la robotica ecc.), al fine di creare un ambiente digitale in cui gli utenti si sentono completamente immersi e col quale possono interagire (Carrozzino e Bergamasco, 2010).

Il rapporto tra realtà virtuale e patrimonio culturale è più che consolidato e molti musei sono o sarebbero in grado di sfruttare adeguatamente il potenziale di questa tecnologia accattivante. Un esempio ormai classico è quello della ricostruzione storica dell'antica Pompei, citato da Maimet *al.* (2007), per cui la città fu ricreata usando la realtà virtuale e venne popolata di avatar (pompeiani virtuali) al fine di simulare la vita dell'epoca romana imperiale in tempo reale. I musei della tecnologia, per ovvi motivi, hanno maggior propensione all'uso delle tecnologie VR rispetto ai musei tradizionali. Nel caso dei musei di arte contemporanea, tuttavia, la realtà virtuale può essere utilizzata come mezzo per produrre nuove forme d'arte, o per arricchire l'esposizione di immagini di opere d'arte già esistenti. I beni culturali integrati dalla realtà virtuale possono offrire un'esperienza significativa e piacevole in un periodo di tempo molto limitato, come mostra l'esempio dell'ambientazione pompeiana proposto da Maimet *al.*, (2007). Carrozzino e Bergamasco (2010) hanno proposto la classificazione dei dispositivi

di VR, a seconda che generino eventi visivi totalmente astratti (come paesaggi creati integralmente), eventi visivi non del tutto realistici (in cui sono presenti elementi astratti e reali), effetti visivi realistici (modellati o acquisiti digitalmente) ed eventi visivi fotorealistici, che possono difficilmente essere distinti dalle loro controparti reali. È ovvio, però, che i musei virtuali non possono essere repliche immaginarie di quelli reali, ma mirano a creare esperienze personalizzate a vantaggio degli utenti, attirando in tal modo più visitatori nel museo fisico.

La Realtà aumentata (AR) è una combinazione di immagini reali e virtuali. Esistono tre caratteristiche dei sistemi AR (Azuma *et al.*, 2001): 1) combinano aspetti reali e virtuali; 2) sono interattivi in tempo reale; 3) producono immagini tridimensionali. Tramite i sistemi (AR) gli utenti possono percepire, contemporaneamente, informazioni virtuali e reali. Rispetto ai sistemi VR, la maggior parte dei sistemi AR utilizza in genere approcci software più complessi, includendo spesso qualche tecnica di visione artificiale per rappresentare alcuni aspetti del mondo reale. Il principio teorico di base implica la sovrapposizione di informazioni digitali direttamente su quelle sensoriali percepite dall'osservatore, invece di sostituirle integralmente con dati sintetici, come avviene con i sistemi VR. Nelle applicazioni di (AR), ad esempio, i visitatori possono aumentare la loro esperienza visiva sovrapponendo antichi edifici, rappresentati digitalmente, su uno scenario osservato e realmente esistente (Anderson *et al.*, 2010).

I dispositivi mobili come smartphone e tablet vengono ampiamente utilizzati dai musei innovativi, allo scopo di migliorare l'interazione tra utenti e patrimonio culturale. Esistono varie categorie di servizi basati sulla posizione spaziale dell'utente, che implicano l'uso di dispositivi mobili intelligenti: in particolare, la visualizzazione dei contenuti in base alla posizione, che consente agli utenti di accedere a informazioni contestuali su musei o altri luoghi del patrimonio culturale situati nelle vicinanze e di localizzarli tramite GPS. I codici RFID e QR vengono utilizzati per individuare utenti interni o esterni o per accedere a ulteriori informazioni, applicazioni di realtà aumentata e giochi basati sulla posizione (Oomen *et al.*, 2011).

3.4 Il marketing relazionale

Si deve a Doering (1999) l'introduzione del concetto di marketing relazionale, inteso come un processo per mezzo del quale i musei possono tentare di costruire relazioni sostenibili a lungo termine con i loro visitatori. Si deve riconoscere, tuttavia, che non sono state condotte molte ricerche formali per esplorare la potenziale utilità di questo approccio. In tal senso, si segnalano i contributi di Verhoef (2003), che ha studiato gli effetti differenziali delle percezioni dei clienti nelle loro relazioni con i fornitori di beni e servizi, e l'efficacia degli strumenti di marketing relazionale nel promuovere la fidelizzazione dei clienti e l'aumento del loro numero nel tempo. Le percezioni dei clienti sono considerate come indicatori della forza della loro relazione con un fornitore e con le sue offerte e le loro variazioni permettono di valutare le modifiche di tali legami in diversi periodi di tempo. I risultati degli studi di Verhoef (2003) mostrano, ad esempio, che i programmi di fidelizzazione che forniscono incentivi economici influenzano positivamente sia la fidelizzazione dei clienti sia l'aumento del loro numero nel tempo. Pertanto, i fornitori possono utilizzare le stesse strategie per influenzare positivamente la fidelizzazione dei clienti già acquisiti e anche per favorire l'espansione delle quote di mercato, attraendo i clienti potenziali.

Il marketing relazionale, mira a creare stretti legami con i gruppi target (nel caso dei musei il target principale, ma non unico, sono i visitatori). Le strategie di marketing relazionale creano piattaforme per comunicazioni chiare e dirette con il pubblico target dei progetti artistici. In questi casi, l'approccio di marketing olistico (cioè a 360 gradi) è la piattaforma di base per la promozione di progetti artistici. L'approccio olistico prevede che un museo deve sviluppare le sue relazioni in tutte le direzioni utili (Gummesson 2002, p. 52 e ss.). In primo luogo, il museo deve dirigere i suoi messaggi direttamente ai visitatori ma, per raggiungerli, l'istituzione museale ha spesso bisogno di intermediari, fra cui le organizzazioni turistiche e i media, che perciò sono il suo secondo referente relazionale. Poi, c'è chi sostiene le operazioni attraverso contributi, come gli sponsor aziendali, il governo centrale e le amministrazioni locali. Infine, il quarto referente si trova all'interno del museo, e sono i collaboratori e coloro che propongono mostre, le progettano e le implementano. Questi referenti sono collegati tra loro e rappresentano gli obiettivi dell'approccio olistico di marketing relazionale del museo.

3.5 Il marketing dei musei Guggenheim

Il concetto di sviluppo sostenibile applicato ai musei non ha attirato l'attenzione di molti studiosi, ma ha beneficiato di un'autorevole formulazione nel 2015, dovuta all'UNESCO (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246331>). In essa è precisato che "musei e collezioni costituiscono mezzi primari con cui testimonianze tangibili e intangibili della natura e delle culture umane sono salvaguardati", facendo intendere chiaramente che la sostenibilità implica la responsabilità degli organizzatori di queste esposizioni, che sono tenuti a rendere disponibili al pubblico i beni culturali affidati alla loro custodia.

Negli anni Ottanta del secolo scorso, molto prima che il suddetto concetto di sviluppo sostenibile fosse definito e ampiamente accettato a livello globale, Thomas Krens, direttore *ad interim* della *Solomon R. Guggenheim Foundation* di New York, iniziò a preoccuparsi del problema del gran numero di opere d'arte che si trovavano in depositi inutilizzati ed erano perciò nascoste al grande pubblico (Fabelová, 2010). Dato che non trovò ragioni sufficienti per giustificare i costi per la conservazione di queste opere, Krens decise, negli anni '80, di iniziare a cambiare il modello di marketing che i musei dell'epoca utilizzavano per gestire le proprie collezioni (Fabelová, 2010).

Fu così che, ispirandosi ai modelli di business applicati da società private, Krens iniziò a firmare accordi di licenza per il marchio Guggenheim e ad affittare opere (oltre alle proprie) e le mostre in cui esporle, a nome della Fondazione Guggenheim, in tutto il mondo. Tramite questo nuovo corso del marketing museale, Krens è riuscito, nel tempo, ad aumentare l'accesso del pubblico al patrimonio museale, a ridurre i costi di stoccaggio e persino ad attrarre ingenti somme di denaro. Si può notare che questi effetti sono pienamente coerenti con i requisiti per assicurare la sostenibilità del museo che, come dichiara l'UNESCO, prevedono che i beni culturali siano resi disponibili al grande pubblico. Per questo motivo, il Guggenheim Museum può essere considerato il primo museo al mondo che ha applicato con successo la strategia delle licenze al fine di espandersi a livello internazionale, ma è stato anche il primo museo che ha implementato cambiamenti significativi per rendersi sostenibile. A seguito dell'attuazione del progetto di espansione internazionale varato da Krens, il Guggenheim è divenuto proprietario della seguente rete di musei (<https://www.guggenheim.org>):

- Deutsche Guggenheim Museum di Berlino, finanziato interamente da DeutscheBank (aperto nel 1997 e chiuso alla fine del 2012);
- Museo Guggenheim di Bilbao, in Spagna, inaugurato nel 1997;
- Collezione Peggy Guggenheim a Venezia, Italia;
- il Solomon R. Guggenheim Museum di New York;
- Guggenheim HermitageMuseum di Las Vegas (2001-2008);
- Il Museo Guggenheim di Abu Dhabi, inaugurato nel novembre 2017.

Una caratteristica notevole della soluzione implementata da Krens è la capacità di generare vantaggi per entrambe le parti coinvolte nell'accordo di licenza (ovvero una soluzione “win-win”). Da un lato, la Fondazione Solomon R. Guggenheim promuove ed espone al pubblico di tutto il mondo il patrimonio culturale che detiene, invece di tenerlo chiuso in magazzino; inoltre, sulla base dei ricavi derivanti da contratti di licenza e noleggio, la Fondazione può investire nell'acquisizione di nuove opere d'arte o nella conservazione/restauro di quelle già esistenti. D'altro canto, il licenziatario ha l'opportunità di sviluppare il proprio settore culturale, nonostante la mancanza di risorse artistiche significative di sua proprietà. A sua volta, un settore culturale ben sviluppato porterà allo sviluppo del turismo, con tutti i benefici sociali ed economici che ne derivano. Questo è il motivo per cui i Paesi che hanno capito che capitalizzare la cultura è un investimento sostenibile anche per il futuro, in sintonia con l'UNESCO, hanno creato aree urbane costruite in modo tale da offrire attrazioni culturali a anche opportunità di acquisto di alta qualità, a vantaggio dei consumatori (Carloni e Vaquero Piñeiro, 2015).

3.5.1 Il marketing relazionale del Peggy Guggenheim Museum

L'adozione di una prospettiva “customer-centered” permette al museo di assumere un ruolo di mediazione nella relazione tra opere d'arte e visitatori, grazie alla quale il bisogno del mercato relativo al consumo d'arte può essere soddisfatto. Le visite guidate costituiscono un importante strumento di gestione dei visitatori, non solo per dare soddisfazione al loro bisogno culturale, ma anche per un necessario monitoraggio del loro flusso, specialmente quando si tratta di gruppi o scolaresche. Per queste tipologie di utenze la prenotazione è obbligatoria, ed è raccomandabile la visita guidata. Le guide della collezione sono professionisti o tirocinanti (tutti con una formazione in campo

artistico) i quali, dopo averseguito per almeno un mese laboratori e seminari di formazione con frequenza quasi giornaliera, vengono selezionati per accompagnare i gruppi e rispondere alle domande dei visitatori nelle gallerie. Attraverso l'accompagnamento guidato si contiene il tempo di visita (generalmente non più di un'ora e mezza) e quindi si attenua la saturazione dei visitatori all'interno delle gallerie, sempre molto affollate. Inoltre la guida è tenuta a gestire il gruppo anche in termini di sicurezza e disciplina, a beneficio degli altri visitatori.

Un'iniziativa forse poco utilizzata dal pubblico, ma molto apprezzata da chi ne è a conoscenza, è indubbiamente l'Ask me about the art (<http://www.guggenheim-venice.it/education/programmi-speciali.html>). Gli stessi tirocinanti che si occupano delle visite guidate sono anche a disposizione del pubblico all'interno delle gallerie della collezione permanente e della mostra temporanea, e indossano una spilla particolare, che indica ai visitatori la possibilità di rivolgersi a loro e interrogarli su un'opera o un artista, rendendo la fruizione e l'apprendimento dinamici e interattivi. Il museo offre questo servizio gratuitamente, informando i visitatori della sua esistenza all'ingresso attraverso segnali appositi.

Ogni tirocinante presente all'interno del museo è inoltre tenuto a svolgere delle presentazioni, dei talk. Tali approfondimenti si svolgono ogni mattina e ogni pomeriggio e riguardano la vita di Peggy Guggenheim, un'opera a scelta del tirocinante all'interno della collezione permanente, le opere delle collezionid'arte ospitate nel giardino, e un breve tour della mostra temporanea, quando viene allestita. Anche questo servizio è totalmente gratuito. I visitatori ne ricevono comunicazione dagli stessi tirocinanti i quali raggruppano i visitatori all'interno delle gallerie qualche minuto prima dell'inizio della presentazione.

I visitatori apprezzano molto queste iniziative, perché sono gratuite, informali, indirizzate a qualsiasi tipo di pubblico e molto utili alla comprensione delle opere presentinelle collezioni. I talks e l'Ask me about the Art non solo contribuiscono al perseguimento della mission di ogni museo, cioè quella di valorizzare il proprio patrimonio artistico e diffonderne la conoscenza, ma rendono l'esperienza del visitatore memorabile, accrescendo la stima e la soddisfazione dei convenuti nei confronti del servizio ricevuto dall'istituzione museale.

CONCLUSIONI

Il museo è oggi tenuto a presiedere alla produzione di contenuti culturali e artistici, sfruttando le infinite potenzialità degli strumenti digitali e dimostrando la capacità di comprendere le esigenze del pubblico. Le tecnologie digitali non devono essere viste come un obiettivo da raggiungere, ma piuttosto come un mezzo attraverso il quale i musei possono rivoluzionare la loro esistenza, diventando luoghi rilevanti per la società e per la vita di tutti i giorni. In questo quadro, le nuove tecnologie emergono come principale mezzo di comunicazione. Il loro uso consente una stretta relazione con lo spettatore, che inizia a interagire con l'ambiente del museo e accresce le proprie conoscenze personali. Pertanto, la tecnologia è attualmente una caratteristica chiave per l'istituzione culturale, che è ora in grado di abbattere le barriere con il vasto pubblico. Non solo la rivoluzione digitale promuove un numero maggiore di visite al museo, ma migliora anche la fruizione della cultura attraverso esperienze personalizzate.

Poiché è evidente che i musei continueranno a tenersi aggiornati con i progressi della tecnologia, l'istruzione, l'interazione e la partecipazione saranno sempre più combinate insieme in nuovi modi innovativi. Indubbiamente, si sta ora assistendo a una fase di rapida evoluzione del museo, che a parte un maggiore sfruttamento del patrimonio culturale, sta dando origine a un processo sempre più dinamico generato dall'utente, al quale vengono offerte varie opportunità di interagire con l'istituzione. Il museo, infatti, è oggi sempre più customer-centered e ciò promuove la partecipazione e il coinvolgimento del pubblico e pone l'utente nel ruolo di protagonista principale nella scena del museo. Inoltre, il crescente successo di smartphone, tecnologia wireless e social network sta ulteriormente inducendo i musei a ripensare al proprio ruolo e alle offerte, non più intese come esposizioni che il visitatore può ammirare passivamente e a debita distanza. Le istituzioni culturali e i musei, infatti, continuano a ispirare i propri utenti dando loro l'opportunità di apprendere dalle collezioni di oggetti materiali, antichi e moderni, esposti nelle bacheche. Tuttavia, la tecnologia digitale consente oggi anche ai musei di fare ciò che non era mai stato realizzato prima: raggiungere non solo i visitatori che frequentano le esposizioni ma anche milioni di persone che non visitano o non possono visitarle di persona, aiutare tutti e non solo alcuni a

comprendere la propria cultura, quella di altri Paesi del mondo e ciò che dà un senso alla vita, in tutte le sue epoche e dimensioni.

Molti musei sono diventati luoghi aperti a un pubblico diversificato, poiché hanno adattato le loro attività alle esigenze, ai desideri e alle aspettative dei visitatori. È sta perciò gradualmente abbandonata la messa a fuoco di oggetti da ammirare in silenzio nelle gallerie e nelle bacheche e si è concentrata maggiormente l'attenzione sulle persone. Seguendo le esigenze e le tendenze dei visitatori, i musei hanno iniziato a offrire vari tipi di servizi, complementari alle mostre, che rimangono comunque il loro servizio principale. Questo è comunque un processo in corso, lungi dall'essere ancora terminato, così come procede il progresso delle tecnologie, che offrono di continuo opportunità di applicazione innovative.

Tali tecnologie stanno diventando una realtà in un numero crescente di musei e, in parallelo, è sempre più accettato il fatto che il marketing è essenziale per la sostenibilità di queste esposizioni. I professionisti del marketing nei musei sono sottoposti a una forte pressione, per raggiungere gli obiettivi non lucrativi dei musei, ma anche gli obiettivi economici da cui dipendono le attività future di queste organizzazioni.

L'adozione della una prospettiva "customer-centered", che corrisponde a una logica ormai scontata nell'ambito del marketing commerciale, permette ai musei di assumere un ruolo di mediazione nella relazione tra opere d'arte e visitatori, grazie alla quale il bisogno del mercato relativo al consumo d'arte può essere soddisfatto. Le visite guidate costituiscono un importante strumento di gestione dei visitatori, non solo per soddisfare il loro bisogno di crescita culturale, ma anche per un necessario monitoraggio della loro affluenza, quando è costituita da singoli visitatori ma anche, e soprattutto, quando si tratta di gruppi o scolaresche che offrono importanti informazioni sui target delle attività di comunicazione e promozione. Per queste tipologie di utenze di gruppo la prenotazione è obbligatoria, ed è raccomandabile la visita guidata.

In questa tesi ho avuto modo di approfondire, soprattutto, la realtà del supporto ai visitatori offerto dagli organizzatori del Museo Guggenheim di Venezia, che mi ha impressionato per l'alto livello organizzativo. Nell'ambito di questo particolare tipo di esposizione, che offre numerosi servizi di qualità agli utenti, le guide che hanno il compito di accompagnarli ed assisterli sono professionisti o praticanti con formazione e competenze approfondite in ambito artistico. Questi operatori qualificati, dopo aver seguito per almeno un mese laboratori e seminari di preparazione specifica, con

frequenza quasi giornaliera, vengono selezionati per condurre le visite dei gruppi e rispondere alle domande e alle richieste dei visitatori all'interno delle gallerie. Ciò comporta vari vantaggi, ad esempio perché, per mezzo delle visite guidate si evita di dilatare eccessivamente la durata delle visite (che generalmente avvengono nel tempo standard di un'ora e mezza) e quindi si riduce il sovraffollamento dei visitatori nei locali dell'esposizione, che sono sempre molto affollati. Inoltre, le guide hanno anche il compito di assicurarsi che i gruppi soddisfino i necessari requisiti di sicurezza e disciplina, a beneficio loro e anche degli altri visitatori.

Ho dedicato molto spazio, nel secondo capitolo di questa tesi, alla descrizione dell'esperienza "Doppio Senso", che mi ha molto colpito per i suoi particolari e implicazioni. Ne ho anche approfittato per aggiungere un resoconto completo delle informazioni ottenute da Valeria Bottalico, ideatrice di questa particolare esperienza formativa offerta, in particolare, ai visitatori con handicap visivi, ma anche ai normodotati. "Doppio Senso" ha inaugurato una nuova dimensione del museo, perché è un'esperienza che coinvolge attivamente i visitatori, è incentrata sull'arte contemporanea e destinata a perfezionarsi e a consolidarsi nel tempo.

Questo particolare tipo di visita guidata, infatti, crea nuovi e duraturi legami tra l'istituzione museale e la sua vasta audience, beneficiando in particolare gli ipo e non vedenti che, in assenza di un'iniziativa simile, dovrebbero limitarsi a descrizioni e resoconti offerti da altri soggetti, mentre così possono coinvolgersi attivamente in un'esperienza che mescola arte, apprendimento e divertimento. Come tale, "Doppio Senso" è entrato a pieno titolo nella storia del Museo Guggenheim, la cui notevole attività di divulgazione artistica, oggi, non potrebbe essere descritta compiutamente senza un riferimento a questa iniziativa realmente originale e ai suoi sviluppi.

BIBLIOGRAFIA

Ackermann E. (1991). From decontextualized to situated knowledge: Revisiting Piaget's water-level experiment. In (Harel I. and Papert S., eds.) *Constructionism*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Compagny, pp.269-295.
<https://web.media.mit.edu/~edith/publications/1996-persp.taking.pdf>

Alexander J., Wienke L., Tiongson P. (2017). Removing the barriers of gallery one: A new approach to integrating art, interpretation, and technology. *Proceedings Museums and the Web*. New York: ACM. <https://mw17.mwconf.org/paper/removing-the-barriers-of-gallery-one-a-new-approach-to-integrating-art-interpretation-and-technology>

American Alliance of Museums (2013). *Innovation Lab For Museums*. Center for the Future of Museums. <https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/innovation-lab-for-museums/>

Anderson E.F., McLoughlin L., Liarokapis F., Peters C.E. (2010). Developing serious games for cultural heritage: A state-of-the-art Review. *Virtual Reality* 14, 4, pp. 255-275. https://www.researchgate.net/profile/Fotis_Liarokapis/publication/220530108_Developing_serious_games_for_cultural_heritage_A_state-of-the-art_Review/links/0deec5167fda6b7706000000/Developing-serious-games-for-cultural-heritage-A-state-of-the-art-Review.pdf

ARUP (2013). *Museums in the Digital Age*. Research Report. https://www.arup.com/-/media/arup/files/publications/m/fri_museums_in_the_digital_age.pdf

Astle P.J., Muir A. (2002). Digitization and preservation in public libraries and archives. *Journal of Librarianship and Information Science*, 34 (2) June, pp. 67-79. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.879.9354&rep=rep1&type=pdf>

Avila R.L., Sanders S., Martin K. (2011), *Tips and Tools for Digitizing a Museum Collection*. Online, November/December 2011.
https://tsapps.nist.gov/publication/get_pdf.cfm?pub_id=909517

Azuma R., Baillet Y., Behringer R., Feiner S. (2001). Recent advances in augmented reality. *IEEE Computer Graphics and Applications*, 21, 6, pp. 34-47. https://www.researchgate.net/profile/Reinhold_Behringer/publication/3208983_Recent_advances_in_augmented_reality_IEEE_Comput_Graphics_Appl/links/004635279fae1d4096000000/Recent-advances-in-augmented-reality-IEEE-Comput-Graphics-Appl.pdf

Bakhshi H., Throsby D. (2010). *Culture of Innovation*. An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations. NESTA Research Report.
https://media.nesta.org.uk/documents/culture_of_innovation.pdf

BEPA (Bureau of European Policy Advisers) (2015), Social Innovation. A Decade of Changes. European Commission.

https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf

Bishop C. (2006). The social turn: Collaboration and its discontents. *Artforum*, pp. 178–183.

https://www.gc.cuny.edu/CUNY_GC/media/CUNY-Graduate-Center/PDF/Art%20History/Claire%20Bishop/Social-Turn.pdf

Bishop C. (2012). *Artificial hells: Participatory art and the politics of spectatorship*. New York, Verso Books. <https://selforganizedseminar.files.wordpress.com/2011/08/bishop-claire-artificial-hells-participatory-art-and-politics-spectatorship.pdf>

Black, G. (2005). *The Engaging Museum Developing Museums for Visitor Involvement*. London, Routledge.

Black G. (2018). Meeting the audience challenge in the ‘Age of Participation’. *Museum Management and Curatorship*, vol. 33, 2018, i. 4, pp. 1-21.

https://www.researchgate.net/publication/327507572_Meeting_the_audience_challenge_in_the_'Age_of_Participation'

Butler T. (2014). The Happy Museum Project 2011-14. Will we ever learn?. Paper presented at Symposium 2014.

<http://happymuseumproject.org/happy-museum-2011-14-will-we-ever-learn/stewardship-equity-flow-the-happy-museum/>

Caimi V. (2013). Social Platform’s position on social innovation. Social Platform.

http://www.socialplatform.org/wp-content/uploads/2014/02/20131203_SocialPlatform_PositionPaper_social_innovation.pdf

Caldwell N. (2005), The Whipple ‘Time-clock’ Experiment: Measurement of Visitor Engagement in a Small Museum. Paper presented at AIMAC Conference.

http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Caldwell_Nial.pdf

Camarero C., Garrido M.J. (2012). Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research*, 15(1), pp. 39-58.

https://www.researchgate.net/publication/258158736_Fostering_Innovation_in_Cultural_Contexts_Market_Orientation_Service_Orientation_and_Innovations_in_Museums

Camarero C., Garrido M.J., Vicente E. (2011). How cultural organizations’ size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35, pp. 247-266.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-011-9144-4>

Camarero C., Garrido M.J., Vicente E. (2015). Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial. *Journal of Cultural Heritage*, Vol. 16, Issue 2, March–April 2015, pp. 228-235.

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/22952/1/Journal%20of%20Cultural%20Heritage-%20Camarero%20et%20al.pdf>

Carlioni E., Vaquero Piñeiro M. (2015). Le città intelligenti e l'Europa. Tendenze di fondo e nuove strategie di sviluppo urbano. Regione Emilia-Romagna.
https://www.regione.emilia-romagna.it/affari_ist/Rivista_4_2015/Carlioni.pdf

Caroli M.G. (a cura di, 2015). Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Milano, FrancoAngeli.

Caroli M.G. (a cura di, 2018). Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto CERIS. Milano, FrancoAngeli.

Carroll A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, v. 38, n. 3, September, pp. 268-295.
https://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct

Carrozzino M., Bergamasco M. (2010). Beyond virtual museums: Experiencing immersive virtual reality in real museums. *Journal of Cultural Heritage*, 11, pp. 452-458.
https://www.academia.edu/1007497/Beyond_virtual_museums_Experiencing_immersive_virtual_reality_in_real_museums

Cerquetti M. (2014). Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani. *Economia e management della cultura e della creatività*. Milano, FrancoAngeli.

Chang J. (2014). *Who we be: The colorization of America*. New York, St. Martin's Press.

Chen T.K., Fang H.P., Tian Y., Fang H.L., Li Y.J., Tseng S.H., Miao S.E. (2011). Design and evaluation of social interfaces for cultural exhibitions of Chinese shadow puppetry. *IEEE 35th Annual Computer Software and Applications Conference*, pp. 346-347.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/6032362>

Christensen C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.
http://harmeh.com/wp-content/uploads/2016/10/Clayton-M.-Christensen-The-Innovators-Dilemma_-When-New-Technologies-Cause-Great-Firms-to-Fail-Management-of-Innovation-and-Change-Series-1997.pdf

Clough G. W. (2013). *Best of Both Worlds: Museums, Libraries, and Archives in a Digital Age*. Washington DC: Smithsonian Institution.
<https://repository.si.edu/bitstream/handle/10088/21153/BestofBothWorldsSmithsonian.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Colbert F., Courchesne A. (2012). Critical Issues in the Marketing of Cultural Goods: The Decisive Influence of Cultural Transmission. *City, Culture and Society*, 3, 4, pp. 275-280.
https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/257727482_Critical_Issues_in_the_Marketing_of_Cultural_Goods_The_Decisive_Influence_of_Cultural_Transmission

mission/links/59ea3aeea6fdccef8b08d0a2/Critical-Issues-in-the-Marketing-of-Cultural-Goods-The-Decisive-Influence-of-Cultural-Transmission.pdf

Cole D. (2008), Museum marketing as a tool for survival and creativity: The mining museum perspective. *Museum Management and Curatorship*, v.23,n. 2, pp. 177–192.<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09647770701865576?scroll=top&needAccess=true>

Colombo F. (2018). L'Italia è un paese sempre più vecchio. LENIUS.
<https://www.lenius.it/invecchiamento-della-popolazione-in-italia/>

Como E. (2017). Understanding Social Innovation in Italy.
https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/02_SI-in-World-Regions/02_06_Understanding_SI-in-Italy_Como.pdf.

Consiglio S., Cicellin M., Scuotto A., Ricchezza D. (2017). L'approccio audience-centric dei musei: un processo di innovazione sociale. ASSIOA – Prospettive in Organizzazione. <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/lapproccio-audience-centric-dei-musei-un-processo-di-innovazione-sociale-consiglio-cicellin-scuotto-ricchezza/>

Conway P. (2000). Handbook for Digital Projects: A Management Tool for Preservation and Access. Overview: Rationale for Digitization and Preservation. University of Michigan.

<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/111828/BC11%20Conway%20Overview%20Rationale%202000.pdf%3Bsequence=1>

Conway P. (2010). Preservation in the Age of Google: Digitization, Digital Preservation, and Dilemmas. *Library Quarterly*, vol. 80, no. 1, pp. 61–79.

<http://tefkos.comminfo.rutgers.edu/Courses/Zadar/Readings/Conway%20preservation%20Libr%20Q%202010.pdf>

Conway T., Leighton D. (2012). 'Staging the past, enacting the present. Experiential marketing in the performing arts and heritage sectors. *Arts Marketing: An International Journal*, v. 2,n. 1, pp. 35–51.<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/staging-the-past-enacting-the-present-experiential-marketing-in-the-WCNB5000aA>

Corradetti M.L. (2018). La visita in un museo di una persona non vedente o ipovedente: strumenti cognitivi e rapporto con la guida museale. *Società e cultura III*, vol. 2. <https://rivista.clionet.it/vol2/societa-e-cultura/polis/corradetti-la-visita-in-un-museo-di-una-persona-non-vedente-o-ipovedente>

Davino T. (2013). Miur, la via italiana alla Social Innovation. *Blastingnews*.
<https://it.blastingnews.com/economia/2013/03/la-via-italiana-alla-social-innovation-0012642.html>

D'Orazio E. (2003), Responsabilità sociale ed etica d'impresa, *POLITEIA*, XIX, 72, pp. 3-27. <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid336901.pdf>

Dudley S. (2017). *The thing about museums: objects and experience, representation and contestation: essays in honour of professor Susan M. Pearce*. London, New York, Routledge.

D'Acquisto G. (2019). Nessuna è come Peggy Guggenheim. *Lettera 43 – Rivista Studio*. <https://www.rivistastudio.com/peggy-guggenheim-la-dogaressa/>

De EstebanCuriel J., Antonovica A., Mercado-Idoeta C. (2012). Critical Factors and Consumption Patterns of Pergamon Museum's Visitors (Berlin, Germany). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65, pp. 313–320.

https://www.researchgate.net/profile/Carmelo_Mercado-Idoeta/publication/257718161_Critical_Factors_and_Consumption_Patterns_of_Pergamon_Museum's_Visitors_Berlin_Germany/links/00463527acc8dbe2d8000000/Critical-Factors-and-Consumption-Patterns-of-Pergamon-Museums-Visitors-Berlin-Germany.pdf

Diamond J., Horn M., Uttal D.H. (2016). *Practical Evaluation Guide: Tools for Museums and other Informal Educational Settings*, Lantham (MD), Rowman & Littlefield

Doering Z.D. (1999). Strangers, Guests or Clients? Visitor Experiences in Museums. Paper presented at a conference, *Managing the Arts: Performance, Financing, Service*, Weimar, Germany, March 17-19, pp. 1-27.

<https://www.si.edu/content/opanda/docs/Rpts1999/99.03.Strangers.Final.pdf>

Eid H. (2015). *The Intersection between Social Innovation, Museums and Digital*. Museum Computer Network (MCN). <http://mcn.edu/the-intersection-between-social-innovation-museums-and-digital/>

European Commission (2015). *Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations*. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/documents/news/audience-development-study-glossary_en.pdf

Fabelová K. (2010). Museums for Sale: The Louvre and Guggenheim in Abu Dhabi. *The New Presence*, i. 3, pp. 53-58. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=64886>

Faenza S., (2018). Bes 2018: cresce il benessere in Italia ma peggiora l'area della vita sociale. *Supercoin*. <https://supercoin.it/bes-2018-cresce-il-benessere-in-italia-ma-peggiora-larea-della-vita-sociale/5516>

Falk J., Dierking L.D. (2016). *The Museum Experience Revisited*. New York, Routledge.

Ferrarese P. (2015). *Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection)*. Venezia, Cafoscarina.

Ferrari L., Renna S., Sobrero L. (2009), *Oltre la CSR. L'impresa del duemila verso la stakeholder vision*, Torino, ISEDI.

Frederick W.C. (1986), *Toward CSR₃: Why Ethical Analysis Is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs*, *California Management*, 28, 2, pp. 126-141.
<http://www.williamcfrederick.com/articles/Part1Chapter4.pdf>

Freeman R.E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder approach*. Cambridge (UK), Cambridge University Press, 2010.

Freeman R.E., McVea J. (2001), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Oxford (UK), Blackwell Publishing, 2001, pp. 1-32.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511

Freeman R.E., Ramakrishna Velamuri S., Moriarty B. (2006), *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, Charlottesville (Virginia), Business Roundtable Institute for Corporate Ethics,, pp. 1-18.
https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1186223_code263356.pdf?abstractid=1186223&mirid=1

Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (2007), *Teoria degli stakeholder*, Milano, Franco Angeli.

Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*, September 13.
<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

George B. (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, San Francisco, Jossey-Bass.

Gill A. (2001). *Peggy Guggenheim: Life of an Art Addict*. London, Harper Collins Publishers, 2001.

Gilmore A., Rentschler R. (2002). *Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?* *Journal of Management Development*, v. 21, n. 10, pp. 745-760.
<https://pdfs.semanticscholar.org/9d8a/a33a7d3764aeb1b6b8ad493dd1f4a0f0d80b.pdf>

Guggenheim P., Vidal G., Hamilton Barr A. (1998). *Una vita per l'arte*. Milano, Rizzoli.

Gummesson E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Hahn J., Andor L. (2013). *Guide to Social Innovation*. European Commission.
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf

Hämäläinen T.J., Heiskala R. (2007). *Social innovations, institutional change, and economic performance: making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions, and societies*. Cheltenham (UK), MPG Books.

Hornecker E., Buur J. (2006). *Getting to grips with tangible interaction: A framework on physical space and social interaction*. Conference: Proceedings of the 2006 Conference

on Human Factors in Computing Systems, CHI 2006, Montréal, Québec, Canada, April 22-27, pp.437-446.

https://www.researchgate.net/profile/Jacob_Buur/publication/221516990_Getting_a_grip_on_tangible_interaction_A_framework_on_physical_space_and_social_interaction/links/542d3c5b0cf277d58e8cb947/Getting-a-grip-on-tangible-interaction-A-framework-on-physical-space-and-social-interaction.pdf

IFLA (2014). Guidelines for Planning the Digitization of Rare Book and Manuscript Collections. Rare Book and Manuscripts Section.

https://www.ifla.org/files/assets/rare-books-and-manuscripts/Project-documents/ifla_rbms_digitization_guidelines_final_draft_20140703.pdf.

Institute of Museum and Library Services (2020). Museums, Libraries, and 21st Century Skills. Washington, D.C.,<https://www.imls.gov/>

Ishii H.,Ullmer B. (1997). Tangible bits: Toward seamless interfaces between people, bits andatoms. Proceedings of the ACM CHI '97 Human Factors in Computing Systems Conference,New York, ACM, pp. 1-8.

<https://trackr-media.tangiblemedia.org/publishedmedia/Papers/331-Tangible%20Bits%20Towards%20Seamless/Published/PDF>

Jafari A., Taheri B.,vom Lehn D. (2013), Cultural consumption, interactive sociality, and the museum”, Journal of Marketing Management, Routledge, v. 29,n. 15-16, pp. 1729-1752.https://www.researchgate.net/profile/Dirk_Vom_Lehn/publication/299632324_Cultural_consumption_interactive_sociality_and_the_museum/data/58b8356faca27261e51cd32e/JMM-Final.pdf

Janes R.R. (2013). Museums and the Paradox of Change. New York, Routledge.

Johnson A., Huber K., Cutler N., Bingmann M., Grove T. (2009). The Museum Educator's Manual: Educators Share SuccessfulTechniques. Plymouth: Altamira Press.
https://www.researchgate.net/publication/317383270_The_Museum_Educator's_Manual_Educators_Share_Successful_Techniques_by_Anna_Johnson_et_al/fulltext/5bcce337a6fdcc03c79a9f83/The-Museum-Educators-Manual-Educators-Share-Successful-Techniques-by-Anna-Johnson-et-al.pdf

Kesner L. (2006). The role of cognitive competence in the art museum experience. Museum Management and Curatorship 21, 1,

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647770600302101>

Klingler S., Graft C. (2012). In Lieu of Mind Reading: Visitor Studies andEvaluation. In Small Museum Toolkit: Reaching and Responding to theAudience, v. 4, C. Catlin-Legutko, S. Klingler (Editors), pp.37-74. Lanham (MD):AltaMira Press.

Kotler P., Levy S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing 33, 1, pp. 10-5.

https://www.researchgate.net/profile/Philip_Kotler/publication/11124224_Broadening_the_Concept_of_Marketing/links/5509bd490cf20ed529e1ef07/Broadening-the-Concept-of-Marketing.pdf

Kotler N., Kotler P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, No. 3, pp. 271–287. https://www.academia.edu/1326351/Can_museums_be_all_things_to_all_people_Missions_goals_and_marketings_role

Kotler N.G., Kotler P., Kotler W.I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. New York, John Wiley & Sons.

Krasniansky A. (2014). Three Tech Innovations at the Upgraded Cooper Hewitt Design Museum. <http://www.psfk.com/2014/12/ech-innovations-at-cooper-hewitt-museum.html>

Lehman K. (2008). Investigating the role of marketing in museum management: Australia's state museums. *Journal of Arts Management Law and Society*, v. 39, n. 2, pp. 87–100. https://www.researchgate.net/profile/Kim_Lehman/publication/267561430_Investigating_the_role_of_marketing_in_museum_management_Australia's_state_museums/links/54da84370cf2ba88a68d4144/Investigating-the-role-of-marketing-in-museum-management-Australias-state-museums.pdf

Levoy M., Pulli K., Curless B., Rusinkiewicz S., Koller D., Pereira L., Ginzton M., Anderson S., Davis J., Ginsberg J., Shade J., Fulk D. (2001), *The Digital Michelangelo Project: 3D Scanning of Large Statues*, Proceedings of the 27th Annual Conference on Computer Graphics and Interactive Techniques (New Orleans, 2000, July 23–28). ACM Press, New York. <https://graphics.stanford.edu/papers/dmich-sig00/dmich-sig00-nogamma-comp-low.pdf>

Lord B. (2007). *The Manual of Museum Learning*. Plymouth (UK), Altamira Oress.

Malinverni L., Pares N. (2014). Learning of abstract concepts through full-body interaction: A systematic review. *Educational Technology and Society*, 17, pp. 100–116. <https://pdfs.semanticscholar.org/2ee4/486c76ed6706e8f2c4850048efc697462881.pdf>

Mazzeo R., Palazzi C.E., Rocchetti M., Sciutto G. (2007). Computer-assisted pigment identification in artworks. Proceedings of the Third European Conference on Internet and Multimedia Systems and Applications. ACTA Press, Anaheim, CA, 2007, pp. 1-6. <http://localwww.math.unipd.it/~cpalazzi/papers/Palazzi-pigments.pdf>

Mclean F. (1997). *Marketing the Museum*, London, Routledge.

Message K. (2006). The New Museum. *Theory, Culture & Society*, 23(2-3), pp. 603-606. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1033.3178&rep=rep1&type=pdf>

Monson J. (2011), What to Expect When You're Digitizing, *Computers in Libraries*, 31, 1. <http://www.infotoday.com/cilmag/jan11/Monson.shtml>

Neilson L.C. (2001). The Development of Marketing in the Canadian Museum Community: 1840-1989. Proceedings of the Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (PCHARM), v. 10.

<https://ojs.library.carleton.ca/index.php/pcharm/article/view/1727/1557>

Novak J., Fleischmann M., Strauss W., Valle C., Peranovic P., Seibert C. (2001). From Memoria Futura to i2TV: A technological framework and two models for new forms of cultural participation and production in Mixed Realities. ICHIM 01. http://www.archimuse.com/publishing/ichim01_vol1/novak.pdf

O'dell Y. (2007). Tourist Experiences and Academic Junctures. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 7, 1, pp. 34-45.

https://www.researchgate.net/publication/233200979_Tourist_Experiences_and_Academic_Junctures

Oomen J., Brinkerink M., Van Toor D. (2011). Picture War Monuments: Creating an Open Source Location Based Mobile Platform. Museums and the Web: Proceedings. <http://publications.beeldengeluid.nl/pub/51/Oomen-2011-submission-images.pdf>

Padilla-Meléndez, A., del Águila-Obra, A.R. (2013). Web and social media usage by museums: Online value creation. International Journal of Information Management, 33, pp. 892-898. <https://kundoc.com/pdf-web-and-social-media-usage-by-museums-online-value-creation-.html>

Partnership for 21st Century Learning (P21). Framework & Resources.

<http://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>

Perrini F., Tencati A. (2008). Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa. Milano, EGEA.

Plaza B. (2010). Valuing museums as economic engines: Willingness to pay or discounting of cash-flows? Journal of Cultural Heritage 11(2):155-162.

https://www.researchgate.net/publication/248546188_Valuing_museums_as_economic_engines_Willingness_to_pay_or_discounting_of_cash-flows

Pyre E. (2008). The Benefits of Access Through Handling Outweigh the Risks. Studies in Conservation, 53, pp. 162-165.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1179/sic.2008.53.Supplement-1.162?needAccess=true>

Pujol-Tost L. (2011). Integrating ICT in exhibitions. Museum Management and Curatorship, 26, 1, pp. 63-79.

https://www.researchgate.net/profile/Laia_Pujol2/publication/233170316_Integrating_ICT_in_exhibitions/links/53fb11080cf20a4549703ab4/Integrating-ICT-in-exhibitions.pdf

Rentschler R. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery. The Journal of Arts Management Law and Society 32, 1, pp. 7-14.

https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Rentschler/publication/240538578_Museum_and_Performing_Arts_Marketing_The_Age_of_Discovery/links/5c63cf3ea6fdccb608be52c8/Museum-and-Performing-Arts-Marketing-The-Age-of-Discovery.pdf

Rentschler R., Reussner E. (2002). *Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?* HERDC, v. 1, HEC, Montreal, Canada.
<https://pdfs.semanticscholar.org/b64a/00403e9b4d649d54cbd3edc5421743cf9763.pdf>

Rentschler R. (2007). *Museum marketing: No longer a dirty word*. in Rentschler R. Hede A.M. (Editors.). *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*, London, Routledge, pp. 12–20.
https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Rentschler/publication/237721763_Museum_marketing_no_longer_a_dirty_word/links/00b4952bcb69fdca88000000/Museum-marketing-no-longer-a-dirty-word.pdf

Roberts J., Lyons L. (2017). *The value of learning talk: Applying a novel dialogue scoring method to form interaction design in an open-ended, embodied museum exhibit*. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 12, 4, pp. 343–376.
https://www.researchgate.net/publication/321227766_The_value_of_learning_talk_applying_a_novel_dialogue_scoring_method_to_inform_interaction_design_in_an_open-ended_embodied_museum_exhibit

Russo L. (a cura di, 2007). *Esperienza estetica. A partire da John Dewey*. Università di Palermo. Centro Internazionale Studi di Estetica.
<http://www1.unipa.it/~estetica/download/Dewey.pdf>

Rylands P., Subelytè G. (2010), *Peggy Guggenheim: A Collection in Venice*. Perth: Art Gallery of Western Australia. (Organised with the Solomon R. Guggenheim Foundation, New York). 2010.

Sacconi L., De Colle S., Baldin E. (2001). *Progetto Q-Res: La qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. Linee-guida per il management*, LiucPapers n. 95, Serie Etica, Diritto ed Economia 5, Suppl. a Ottobre, pp. 1-65,
<http://www.bilanciosociale.it/file/QRES.pdf>

Schumpeter J.A. (1943). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. London, Routledge.

Shaer O., Hornecker E. (2010). *Tangible User Interfaces: Past, Present, and Future Directions*. *NOW, Foundations and Trends in Human-Computer Interaction*, vol. 3, nos. 1–2 (2009), pp. 1–137. http://www.ehornecker.de/Papers/Final1100000026_Shaer.pdf

Sheng C.W., Chen M.C. (2012). *A study of experience expectations of museum visitors*. *Tourism Management* 33, pp. 53-60. <https://kundoc.com/queue/pdf-a-study-of-experience-expectations-of-museum-visitors-.html>

Sholette G., Charnley K. (2017). *Delirium and Resistance: Activist Art and the Crisis of Capitalism*. London, Pluto Press.

Silverman L.H., O'Neill M. (2004). Change and complexity in the 21st century museum. *Museum News*, Nov/Dec, 37–43.

Simon N. (2010). *The Participatory Museum*. Santa Cruz (California), Museum 2.0. <http://www.participatorymuseum.org>

Siu N.Y.M., Zhang T.J.F., Dong P., Kwan H.Y. (2013). New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors. *Tourism Management* 36, pp. 293-303. <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/2609.pdf>

Snibbe S.S., Raffle H.S. (2009). Social immersive media. *Proceedings of ACM CHI 2009*. New York: ACM, pp. 1447–1456. <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1518920>

Solomon R. Guggenheim Foundation (1977). Annual Report. <https://ia801904.us.archive.org/35/items/annua77solo/annua77solo.pdf>

Søndergaard M.K., Veirum N.E. (2012). Museums and culture-driven innovation in public-private consortia. *Museum Management and Curatorship*, vol. 27, n. 4, pp. 341-356. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647775.2012.720184?journalCode=rmmc20>

Steier R. (2014). Posing the question: Visitor posing as embodied interpretation in an art museum. *Mind, Culture and Activity*, 21, pp. 148–170. https://www.researchgate.net/profile/Rolf_Steier/publication/271939939_Posing_the_Question_Visitor_Posing_as_Embodied_Interpretation_in_an_Art_Museum/links/5b21103ea6fdcc69745daf2b/Posing-the-Question-Visitor-Posing-as-Embodied-Interpretation-in-an-Art-Museum.pdf

Taheri B., Jafari A., O'Gorman K. (2014). Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism Management*, 42, pp. 321-329. https://www.researchgate.net/profile/Kevin_OGorman2/publication/259338323_Keeping_your_audience_Presenting_a_visitor_engagement_scale/links/0046352b15c3196810000000/Keeping-your-audience-Presenting-a-visitor-engagement-scale

Taheri B., Gorman K.O., Baxter I. (2016), Contemporary issues in museums and heritage marketing management: introduction to the special issue, *Journal of Marketing Management*, Routledge, v. 32, n. 15–16, pp. 1387–1391. https://www.academia.edu/35056333/Contemporary_issues_in_museums_and_heritage_marketing_management_introduction_to_the_special_issue

Tantalo C. (2010), La responsabilità sociale d'impresa come strumento di allineamento alle logiche esterne al contesto aziendale: da un approccio teorico tradizionale alle tendenze applicative recenti, in De Bernardis L. (a cura di), *Allineare mercati, strategie e comportamenti: dal paradigma di Bain a quello di network*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

Tencati A., Zsolnai L. (2008). The collaborative Enterprise, *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 367-376.

Teruggi D. (2010), Who are the users of digital libraries, what do they expect and want? The Europeana experience. IFLA Conference, Milano.
<http://www.athenaeurope.eu/getFile.php?id=343>

The Happy Museum (2013). London Transport Museum.
<http://happymuseumproject.org/?s=London+Transport+Museum>

The TechMuseum (2013). Comcast interview with Tim Ritchie, President of The Tech Museum of Innovation. <http://www.youtube.com/watch?v=iLvFSteSsMY>

Tobelem J.M. (1997). Museum Management and Curatorship 16, 4, pp. 337-354.
https://www.researchgate.net/publication/233450326_The_Marketing_Approach_in_Museums

Trasatti A. (2019). Didattica museale. Parola a Valeria Bottalico della Collezione Peggy Guggenheim di Venezia. Artribune. <https://www.artribune.com/professionisti-e-professionisti/didattica/2019/04/intervista-valeria-bottalico-collezione-peggy-guggenheim-venezia/>

Vaizey E. (2010). Keynote speech at the Museums Association Conference. Department for Culture, Media and Sports:
http://www.culture.gov.uk/news/ministers_speeches/7462.aspx

Verhoef P.C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. Journal of Marketing, vol. 67 (October 2003), pp. 30-45.
https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jrn_of_mark_2003.pdf

Vicente E., Camarero C., Garrido M.J. (2012). Insights into Innovation in European Museums. Public Management Review, vol. 14, i. 5, pp. 649-679.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2011.642566?needAccess=true>

Von Hippel E. (2005). Democratizing Innovation. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. <https://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemoclInn.pdf>

Weil S. (2002). Making Museums Matter. Washington D.C.: Smithsonian Institution Press.

Yenawine P., Wallis B., Ault J., Weems M. (Editors, 1999). Art matters: How the culture wars changed America. New York, New York University Press.

Yoshino K., Obata K., Tokuhis S. (2017). FLIPPIN': Exploring a paper-based book UI design in a public space. Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '17). New York, ACM, pp. 1508-1517. https://www.researchgate.net/profile/Satoru_Tokuhisa/publication/316653606_FLIPPIN'_Exploring_a_Paper-

based_Book_UI_Design_in_a_Public_Space/links/5a3ce4d7aca272dd65e5ee3a/FLIPPIN-Exploring-a-Paper-based-Book-UI-Design-in-a-Public-Space.pdf

Sitografia

<http://eduscapes.com/digital/index.htm>

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

<http://www.guggenheim-venice.it/education/programmi-speciali.html>

<https://dma.org>

<https://emcarts.org>

<https://marymattingly.com>

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246331>

<https://www.aam-us.org>

<https://www.conflictkitchen.org>

<https://www.exibart.com>

<https://www.finanzaoperativa.com>

<https://www.guggenheim.org>