



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia e
Gestione delle Arti e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Le strategie di comunicazione dei
musei attraverso il web ai tempi
del coronavirus.
Il caso di Palazzo Ducale a Venezia.

Relatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Correlatore

Ch. Prof.ssa Stefania Funari

Laureanda

Giulia Sabattini
Matricola 870274

Anno Accademico

2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	4
Capitolo 1. Revisione della letteratura	7
1.1 Le tecnologie per la promozione dei Musei.....	7
1.1.1 Il Digital Marketing.....	11
1.1.2 I siti web	17
1.1.3 I canali social.....	23
1.2 Le tecnologie per la fruizione in loco.....	28
1.3 I musei virtuali.....	34
1.4 Edutainment.....	39
Capitolo 2. La comunicazione dei musei attraverso il web ai tempi del coronavirus	44
2.1 I cambiamenti apportati dal lockdown	44
2.2 Le principali ricerche.....	55
2.3 Le campagne di comunicazione del MiBACT	72
2.4 Alcuni esempi a livello nazionale.....	79
Capitolo 3. Metodologia.....	90
3.1 Scelta metodologica	90
3.2 Disegno di ricerca.....	91
3.3 Metodi di raccolta dati.....	92
3.3.1 Dati interni.....	92
3.3.2 Desk analysis.....	94
3.3.3 Il questionario.....	94
Capitolo 4. Il caso studio: Palazzo Ducale	97
4.1 Introduzione a Palazzo Ducale.....	97
4.2 La Fondazione Musei Civici di Venezia.....	99
4.3 La comunicazione di Palazzo Ducale attraverso il web fino al lockdown	102
4.4 I cambiamenti apportati dal lockdown	108
4.4.1 Cronologia delle misure di contenimento dell'emergenza epidemiologica da COVID-19	108
4.4.2 Primo periodo di chiusura: 24 febbraio-12 giugno 2020.....	111
4.4.3 La riapertura: 13 giugno-2 novembre 2020.....	118
4.4.4 Secondo periodo di chiusura: 3 novembre 2020-10 febbraio 2021.....	124
Capitolo 5. Analisi e risultati	134
5.1 Analisi dei dati interni	134
5.1.1 Social Media Insights.....	134
5.1.2 Google Analytics.....	142
5.2 Desk analysis	147

5.3 L'indagine condotta tramite questionario	150
5.3.1 Profilo dei visitatori	150
5.3.2 Comportamento dei visitatori prima e durante il lockdown	155
5.3.3 Fruizione dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online durante il lockdown	158
5.3.4 Comportamento dei visitatori nel post-emergenza	177
5.3.5 Interesse verso i canali e le nuove strategie di comunicazione online nel futuro	181
5.3.6 Il pubblico dei veneti e dei veneziani	187
5.4 Discussione dei risultati	204
5.5 Raccomandazioni manageriali	210
5.6 Limiti della ricerca	217
5.7 Possibili sviluppi della ricerca	218
 Conclusioni	 220
 Bibliografia	 224
 Sitografia	 236
 Allegato 1	 241

INTRODUZIONE

Il presente studio ha come premessa il contesto delle trasformazioni culturali che hanno coinvolto la società, in conseguenza alle norme emanate per limitare il diffondersi del coronavirus.

Questi cambiamenti hanno portato, fin da fine febbraio 2020 in concomitanza con l'introduzione delle misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica, ad una rapida evoluzione nel mondo dell'arte per quanto concerne le modalità di comunicazione e fruizione delle istituzioni culturali.

Il settore museale ha assorbito queste novità, mettendo in atto nuove modalità comunicative, soprattutto in ambito digitale, per consentire comunque una fruizione culturale da parte del pubblico, nonostante la chiusura delle sedi. Tali modalità comunicative si sono ulteriormente trasformate in seguito alle riaperture graduali dei musei del 18 maggio 2020 e del 18 gennaio 2021, secondo le linee guida resisi necessarie.

Forse mai come prima, in questo eccezionale contesto che i musei si sono trovati ad affrontare, la risposta è stata rapida in termini di cambiamento nelle prassi e modalità operative. Un museo è un'istituzione al servizio della società e della comunità, locale, nazionale e globale, e proprio in questa relazione risiede la sua ragion d'essere. Tale relazione è stata per diverse settimane possibile solo attraverso i canali digitali. Anche nei periodi di riapertura delle sedi museali, da maggio a novembre 2020 e da gennaio 2021, la mancanza dei precedenti flussi turistici internazionali ha reso necessaria una riflessione sulle modalità di relazione delle istituzioni con il proprio pubblico, ora maggiormente locale e nazionale, e verso una diversa presenza online che affianchi la visita di persona, cambi l'idea di partecipazione del pubblico e offra un modello di fruizione alternativo.

In questo inedito e inaspettato contesto si intendono quindi indagare alcuni esempi di comunicazione museale online attuati da fine febbraio 2020 a gennaio 2021 in Italia, analizzando l'esistenza di eventuali trend nazionali. La ricerca presenta come caso studio quello di Palazzo Ducale a Venezia, considerato caso esemplare in quanto l'istituzione, dall'introduzione delle norme di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, ha modificato le proprie modalità comunicative in ambito digitale e dalla sua

graduale riapertura al pubblico, dal 13 giugno al 1 novembre 2020 e dall'11 febbraio 2021, ha visto un drastico cambiamento nel numero e composizione dei propri visitatori rispetto al periodo precedente l'emergenza.

Si tratta di un argomento di ricerca nuovo ma che ha già visto l'interesse di diversi enti, primo fra tutti il MiBACT (che dal 26 febbraio 2021 ha assunto la nuova denominazione di MiC), e che si rende necessario approfondire per monitorare la nuova situazione creatasi dopo la chiusura prolungata dei siti museali e cercare di intercettare i bisogni del pubblico attuale, al fine di trarre informazioni utili per le attività future dei musei.

L'analisi attuale ha l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda di ricerca: qual è il ruolo dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online per il nuovo pubblico post-emergenza? Possono offrire esperienze alternative alla visita in situ?

Infatti molte sono le attività online dei musei implementate o potenziate durante il *lockdown*, in particolare l'utilizzo dei *social media*. Soprattutto Facebook, Twitter e Instagram, sono diventate i mezzi preferiti dai musei per diffondere la cultura durante il lockdown. I musei fisicamente chiusi al pubblico sono stati invece aperti grazie ai loro strumenti digitali con un aumento significativo della loro attività online (Agostino, Arnaboldi e Lampis, 2020).

Attraverso l'analisi dell'attività online dei musei italiani in generale e del caso specifico di Palazzo Ducale, questa ricerca intende individuare il ruolo di tali canali e strategie digitali per il nuovo pubblico post-emergenza, per stimolare ulteriori riflessioni sulla futura direzione delle strategie digitali dei musei.

Nella prima parte di questo studio, la revisione della letteratura tenterà di esplorare come l'era digitale sia entrata nei musei, esaminando l'importanza dei mezzi digitali nella partecipazione culturale e gli usi più avanzati dei social media.

Nel secondo capitolo verranno analizzate le principali iniziative sul web messe in atto dai musei italiani durante il periodo da fine febbraio 2020 a gennaio 2021, secondo le indagini sulle iniziative di comunicazione digitale avviate da diverse istituzioni culturali, fra i quali gli studi realizzati dalla Direzione Generale dei Musei del MiBACT e Politecnico di Milano, evidenziando la presenza di azioni simili o condivise fra i diversi enti a livello nazionale.

Nel terzo capitolo dedicato alla metodologia, si illustrerà il metodo attraverso cui si

affronterà il caso di Palazzo Ducale, parte della Fondazione Musei Civici di Venezia, ossia il *case study*. Si descriveranno, inoltre, le tecniche usate per la raccolta dati: reperimento di dati interni, *desk analysis* e questionari.

Nella quarta parte il caso specifico di Palazzo Ducale sarà esaminato in maniera approfondita, tramite osservazioni del sito internet e dei social network dell'istituto museale, prendendo in analisi le trasformazioni dell'offerta nelle modalità di comunicazione rivolte al pubblico tramite questi canali. L'analisi riguarderà il periodo da fine febbraio 2020 a febbraio 2021, nella sua unicità e in confronto con gli altri enti.

Il quinto capitolo riguarderà la ricerca sulla domanda, attraverso l'analisi e l'interpretazione di dati raccolti con tre metodi diversi: analisi dati interni relativi alla navigazione del sito internet e utilizzo dei social network di Palazzo Ducale; *desk analysis* relativa ai dati di vendita dei biglietti; e un questionario. Quest'ultimo è stato somministrato ai visitatori all'interno del Museo dal 26 aprile al 2 maggio 2021, con gli obiettivi informativi di costruire il profilo dei visitatori, delineare il ruolo delle nuove strategie di comunicazione online per i visitatori dopo i periodi di chiusura connessi all'emergenza, verificare il grado di soddisfazione in merito ai contenuti digitali offerti e raccogliere osservazioni per il futuro miglioramento nell'utilizzo dei canali digitali da parte dell'istituzione.

Tramite i suddetti metodi si sono ottenuti dati primari e dati secondari quantitativi, successivamente confrontati per poter fornire osservazioni riguardanti il caso studiato e trarre conclusioni adeguate per dare risposta rispetto alla domanda iniziale della ricerca.

La tesi si concluderà con alcune riflessioni sulla futura direzione degli approcci digitali dell'istituzione e del comparto museale in generale, e sugli aspetti che dovrebbero essere maggiormente tenuti in considerazione per la successiva programmazione.

Capitolo 1. Revisione della letteratura

1.1 Le tecnologie per la promozione dei Musei

Lo Statuto di ICOM, approvato nell'ambito della ventiduesima General Assembly di ICOM a Vienna, il 24 agosto 2007, riporta la più recente definizione di museo: «Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto».

La definizione ICOM è stata recepita dalla normativa italiana con il Decreto ministeriale MIBAC 23 dicembre 2014 *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, che all'art.1 la riprende integralmente, con una precisazione finale «promuovendone la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica»¹.

Si tratta di una definizione che, soprattutto nella precisazione finale, sottende le recenti trasformazioni della società, attuate anche dall'avvento delle nuove tecnologie digitali, capaci di modificare radicalmente le modalità della comunicazione attraverso i media.

Queste trasformazioni hanno portato a focalizzare l'attenzione dei musei sul pubblico e sui suoi bisogni, modificando la loro prima inclinazione, fundamentalmente conservativa ed espositiva, verso obiettivi principalmente educativi e comunicativi.

Con la nascita della rete internet e la diffusione del *World Wide Web* negli anni '90, molti musei hanno iniziato a utilizzare questi strumenti per diffondere la conoscenza della propria istituzione e delle proprie collezioni, rendendo le informazioni accessibili a un pubblico via via più vasto, eliminando le precedenti distanze fisiche. Col tempo le modalità di presentazione museale in rete si sono evolute seguendo gli sviluppi della tecnica, passando dall'utilizzo di testo, immagini di risoluzione non elevata e link ipertestuali, all'integrazione di elementi sempre più complessi come tracce audio, video, immagini in alta risoluzione e modelli tridimensionali (Chiappesi, 2016, pp. 1-15).

¹ <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>

Questa evoluzione rispecchia lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*Information and Communication Technology*), e i nuovi strumenti di comunicazione ad oggi sperimentati hanno raggiunto un ruolo sempre più importante in ogni aspetto della vita quotidiana.

Negli ultimi anni, l'utilizzo nei musei delle nuove tecnologie dell'informazione ha permesso di migliorare la comunicazione e l'accessibilità delle collezioni delle diverse istituzioni, instaurando un dialogo bidirezionale tra l'istituzione e le opere presenti in collezione da una parte e il visitatore dall'altra (Bonacini, 2011, p. 11).

Le comunità museali hanno acquisito lentamente la consapevolezza del potenziale delle informazioni in rete nella diffusione dei contenuti, ma anche nella vendita del merchandising e dei biglietti. Deve aumentare il ritmo nella velocità a recepire le innovazioni, non solo per prevenire esperimenti obsoleti, ma anche per evitare alternative commerciali mascherate da educative.

L'unico corso praticabile per le istituzioni museali è di esaminare come questi nuovi strumenti possano essere utilizzati per collaborare e instaurare un dialogo con gli utenti, nel perseguimento della propria mission. Prima sfruttano il potenziale delle nuove tecnologie, meglio saranno equipaggiate nei loro mandati educativi, in un mondo sempre più caratterizzato da una minore capacità di attenzione e tempo libero, con l'obiettivo di una attiva e collettiva autoconservazione (Anderson, 1999, pp. 129-162).

L'apporto delle nuove tecnologie è considerato fondamentale soprattutto dal punto di vista della possibilità di raccogliere feedback da parte dei fruitori (Cameron, 2005, p. 46). Infatti rendono possibile costruire relazioni e instaurare un dialogo "diretto" e non mediato tra l'istituzione museale e il pubblico.

L'espressione "nuove tecnologie" in ambito museale si riferisce principalmente ai sistemi di trasmissione delle informazioni in loco, quali ad esempio *Qr Code*, sistemi RFID (*Radio Frequency IDentification*) o tecnologia NFC (*Near Field Communication*); «ai sistemi di grafica interattiva tridimensionale (realtà virtuale); ai sistemi per la digitalizzazione e la catalogazione dei beni culturali e alle tecnologie di connessione in rete telematica di larga scala attraverso la condivisione di un protocollo comune di comunicazione» (Bilotto, 2019, p. 2). Sono tutti strumenti, attraverso i quali i visitatori fisici o virtuali possono accedere alle

informazioni relative alle collezioni e alle attività, e stanno trasformando il ruolo, la modalità espositiva, la comunicazione e la fruizione delle istituzioni culturali (Giaccardi, 2004).

Lo scambio e l'interazione con il pubblico, reale o potenziale, è l'elemento che caratterizza l'evoluzione del World Wide Web verso lo stadio del *Web 2.0* (O'Reilly, 2005), termine utilizzato per enfatizzare la discontinuità che, rispetto alla prima fase di sviluppo, si è andata affermando nell'utilizzo del web e nella relazione attivabile tra mondo reale e digitale. Condivisione e partecipazione sono le caratteristiche principali del Web 2.0, inteso come strumento straordinario per le sue potenzialità di coinvolgimento.

A partire dal 2002 il web diviene una "piattaforma" multifunzionale in cui gli internauti non sono più solo fruitori passivi del medium, ma divengono co-attori, co-produttori del risultato ultimo. Questo, insieme al progressivo aumento della velocità di connessione, ha dato una spinta essenziale all'evoluzione del *Social Networking*: siti internet o tecnologie che consentono agli utenti di condividere contenuti e di interagire tra loro.

La consapevolezza delle opportunità fornite dai social network è diventata un concetto radicato nella comunicazione e nel marketing in generale, ma anche in ambito museale, tendenzialmente più resistente all'introduzione di questi canali di comunicazione, come evidenziato dalla ricerca condotta da Mu.SA – Museum Sector Alliance *Musei del Futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*², per la quale nel 2018 l'attenzione per il digitale in ambito museale si esaurisce spesso nell'aggiornamento del sito internet e della pagina Facebook.

Più recentemente, dall'indagine effettuata dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano e pubblicata il 28 maggio 2020, risulta che il 76% dei musei è presente almeno su un canale social media, con Facebook che si conferma il più diffuso (76%), seguito da Instagram (45%, rispetto al 26% dell'anno precedente). Alcune istituzioni sperimentano anche canali social nati più di recente come TikTok. La presenza sui social ha consentito alle istituzioni culturali di offrire contenuti ai visitatori per approfondire

² Il progetto Mu.SA – Museum Sector Alliance, è realizzato da Fondazione Symbola e Melting Pro, con l'obiettivo di mappare i bisogni formativi dei professionisti museali in Italia, in relazione alle loro competenze digitali.

la conoscenza anche dopo la visita e di mantenere una relazione di lungo periodo con i propri pubblici³.

Per un'organizzazione culturale questo scenario in divenire implica la necessità di ripensare al modo in cui relazionarsi con i fruitori, appropriandosi delle opportunità relazionali offerte dalla rete e valorizzando il contributo di conoscenza offerto dal singolo attraverso le comunità online. Il rischio, altrimenti, è la perdita di legittimazione collettiva ed il depotenziamento del ruolo di intermediazione del sapere offerto dai social media (Solima, 2010, pp. 47-74).

Oggi non c'è sito museale che non abbia predisposto un collegamento col proprio profilo su Facebook o su altri canali social (Bonacini, 2011), divenuti i canali più immediati di comunicazione e partecipazione con gli utenti.

La nascita e la diffusione degli smartphone ha poi definitivamente rivoluzionato le modalità contemporanee di comunicazione nel mondo. Dal 2007, anno in cui è stato prodotto il primo iPhone della Apple, il commercio di telefoni intelligenti è cresciuto in maniera esponenziale favorendo la nascita di dispositivi sempre più avanzati dal punto di vista tecnologico e accessibili dal punto di vista del prezzo.

I siti web e i social network sono migrati dai computer ai dispositivi portatili, con la grande rivoluzione che ora l'accesso a informazioni, contenuti e dati può avvenire ovunque ci si trovi, grazie anche al contributo di mobile app appositamente create con lo scopo di guidare e interagire con il visitatore prima, durante e dopo la visita.

L'introduzione di questi dispositivi tecnologici non ha avuto solo un impatto sulla partecipazione dell'utente – capace di reperire informazioni, ma anche di condividere la propria esperienza di visita con testi, video e filmati – ma si è registrata una rivoluzione anche a livello sociale. Il museo da sempre percepito come luogo elitario, ha cambiato il modo di presentarsi ai fruitori grazie all'innovazione tecnologica. Il pubblico di massa è stato incentivato a frequentarli anche dal fatto che finalmente gli venivano dati gli strumenti opportuni per comprendere i contenuti scientifici proposti (Tallon e Walker, 2008, pp. 109-118).

³ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/laumento-del-livello-di-interesse-per-le-attivita-online-dei-musei-incentivato-dal-covid-19-e-gli-investimenti-per-migliorare-i-servizi-offerti>

Il legame tra nuove tecnologie e beni culturali si configura come un incontro dalle evidenti potenzialità e margini di crescita.

Come enunciato da Aliprandi e Dal Pozzolo (2019): «Da una parte, il patrimonio culturale rappresenta un bacino pressoché inesauribile di contenuti, idee, informazioni, spunti e riflessioni in cerca di un pubblico disponibile a riceverle e utilizzarle; dall'altra, un insieme di tecnologie in perenne e rapida evoluzione è alla costante ricerca di “contenuti” da elaborare e da veicolare a platee sterminate di utenti».

In questa tesi sarà preso in analisi soprattutto il modo in cui la tecnologia può essere utilizzata per migliorare la comunicazione e promozione dei musei, prestando attenzione anche al ruolo che può avere il digital marketing come strumento per migliorare la visibilità delle istituzioni e delle offerte culturali nel mercato.

1.1.1 Il Digital Marketing

Riprendendo la definizione ICOM di museo come recepita dalla normativa italiana, soprattutto la precisazione finale che enfatizza la promozione della conoscenza dell'istituzione presso il pubblico e la comunità scientifica, si deduce che il museo oggi è maggiormente orientato al visitatore, seppur non tralasciando gli aspetti conservativi e di ricerca.

La centralità dei visitatori e dei loro bisogni ben si accorda con la definizione di marketing che «consiste nell'individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni umani e sociali» (Kotler, 1967).

Il marketing digitale è l'uso di canali digitali – principalmente i social media, i motori di ricerca, internet e i dispositivi mobili – per promuovere un brand o raggiungere i consumatori. Questo tipo di marketing richiede un nuovo approccio e una nuova comprensione del comportamento dei clienti⁴.

⁴ *Definition of digital marketing*, Financial Times, 29/11/2017:
<https://web.archive.org/web/20171129124232/http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>
Digital Marketing, American Marketing Association:
<https://www.ama.org/topics/digital-marketing/>

Infatti il marketing digitale non riguarda in primo luogo la tecnologia; ma le persone. In questo senso è simile al marketing tradizionale: sono persone (*marketers*) che interagiscono con altre persone (consumatori) per costruire un rapporto solido, col fine di creare valore (Ryan e Jones, 2009, p. 5). È quindi indispensabile che coloro che si occupano di digital marketing utilizzino gli strumenti resi disponibili dall'innovazione tecnologica, ma comprendere i bisogni delle persone resta il vero obiettivo, come del marketing in generale.

La comunicazione globale ma allo stesso tempo personalizzata resa possibile dalla diffusione di internet rappresenta una situazione altamente complessa per i marketers. Internet presenta una grandissima diversità di consumatori, non raggiungibili prima della sua diffusione: i potenziali clienti sono ora di più e più diffusi, abbattuti i limiti del tempo e dello spazio, e allo stesso tempo la rete ha creato un numero sempre maggiore di canali di distribuzione diversi fra loro e in costante evoluzione. Il digital marketing comprende quindi un ecosistema di canali, in parte già menzionati, quali il sito web, i social media, le e-mail, il mobile marketing e i motori di ricerca.

In passato la visita al museo era incentrata esclusivamente sulle collezioni e sulle mostre. Oggi i visitatori possono partecipare a programmi di eventi, pranzare in ristoranti eleganti, fare acquisti nei *museum shop* o “visitare” una sala attraverso il proprio computer. Le pareti che un tempo separavano il museo dall'ambiente e dalla comunità circostante sono state ridimensionate o abbattute.

I musei di maggior successo offrono una gamma di esperienze che attirano segmenti di pubblico diversificati e riflettono le diverse esigenze dei visitatori. Per coinvolgere determinati gruppi target, il museo deve posizionarsi nella mente dei consumatori e costruire un'immagine di brand che rafforzerà la disposizione dei consumatori alla visita (Kotler N., Kotler P. e Kotler W. I., 2008, p. 13).

L'importanza sempre maggiore verso lo studio del comportamento dei visitatori ha portato i musei a sviluppare ricerche di marketing che permettano loro di sondare le aspettative, gli interessi, le necessità e il grado di soddisfazione dei consumatori (Kotler N. e Kotler P., 2004). Il marketing culturale serve dunque per identificare e plasmare il rapporto che ha l'istituzione culturale con i propri fruitori, cercando di avvicinare l'offerta specifica alle esigenze e ai bisogni della domanda.

Colbert (2009) è tra i primi ad analizzare il marketing applicato alla cultura. Il suo modello di marketing differisce da quello tradizionale in quanto orientato al prodotto artistico-culturale, individuandone il punto di partenza all'interno dell'impresa. A differenza di questo modello, quello tradizionale è orientato al mercato e muove dall'individuazione e dalla comprensione delle esigenze dei consumatori. Secondo Colbert invece, sulla base delle peculiarità che caratterizzano l'offerta culturale e ricorrendo al proprio sistema informativo di marketing, l'impresa stabilisce la categoria di pubblico potenzialmente più adatta e predisposta al contatto con il prodotto.

Il marketing deve quindi occuparsi di individuare e di raggiungere quei segmenti di mercato potenzialmente più interessati al prodotto in questione, adattando sulle caratteristiche dell'offerta le variabili del marketing mix, escluso il prodotto (prezzo, distribuzione, promozione), in modo tale da riuscire a mettersi in contatto con un numero di consumatori sufficiente a raggiungere gli obiettivi legati alla missione dell'impresa, compresi quelli economici.

La significatività di questo modello e di altri emersi dagli anni Ottanta – fra i più importanti gli studi di Hirschmann (1983) e di Diggle (1986) – risiede nell'intento di adattare gli strumenti del marketing tradizionale al contesto culturale. Questa tendenza, unita ai mutamenti sociali ed ambientali degli ultimi venti anni, hanno determinato il definitivo superamento delle perplessità relative all'opportunità di adozione dei processi di marketing anche nel settore artistico e culturale⁵.

I cambiamenti nel marketing museale riflettono il cambiamento del ruolo stesso dei musei e del suo management. Il marketing museale è stato concettualizzato in tre periodi distinti da Rentschler (2002, pp. 7-14).

1. Il periodo di fondazione (1975-1984), in cui viene introdotto il concetto di marketing dei musei, le ricerche sono orientate all'educazione e agli studi sui visitatori. Il focus è sulla raccolta dei dati piuttosto che orientato all'azione.

⁵ A tal proposito si confrontino le ragioni per l'adozione dei processi di marketing anche nel settore artistico e culturale, esposte in dieci punti da Armin Klein durante un suo intervento nel corso del Seminario Internazionale sul Marketing Culturale, tenutosi a Torino nel febbraio del 2000, e di Alessandro Bollo nell'articolo "Il marketing culturale in Italia, la fine di un ossimoro?". In Colbert, F. (2009), op. cit.

2. Il periodo di professionalizzazione (1985-1994), in cui si impone il riconoscimento dell'applicabilità del marketing per le organizzazioni artistiche senza scopo di lucro e dipartimenti di marketing vengono aggiunti ai musei. L'impatto dei cambiamenti sociali e economici hanno avuto come conseguenza lo spostamento di potere dal produttore al consumatore e i finanziatori chiedono una maggiore *accountability*; si afferma "una nuova élite manageriale" focalizzata sul posizionamento e sulla definizione dell'ambiente competitivo dell'impresa.
3. Il periodo della scoperta (1995-2000); il marketing è considerato una funzione essenziale all'interno dei musei; nascono modelli di marketing collaborativo e una nuova visione dei visitatori; si diversificano le fonti di entrate grazie a nuovi prodotti, luoghi ed esperienze multi-artistiche; le ricerche riguardano la natura della relazione tra il visitatore, il museo e il mercato.

Una gestione di successo nei musei oggi richiede quindi l'uso del marketing, e sembra che questa non sia un'opzione. Nel tempo sono state pianificate e applicate diverse strategie di marketing dei musei a seconda delle esigenze generali e individuali dell'istituzione. Un parametro comune sembra essere la necessità di attrarre visitatori e aumentarne gradualmente il flusso (Gilmore e Rentschler, 2002, pp. 745-760), nonché il coinvolgimento e la partecipazione.

In questo contesto i siti web dei musei e gli altri canali digitali hanno assunto un ruolo di primo piano nell'attrarre il pubblico. Il sito web ha aggiunto un sé digitale nelle realtà museali presentando il museo online e ricevendo visitatori virtuali che possono (o meno) diventare visitatori reali (Richani, Papaioannou e Banou, 2016). Come Marty e Jones (2009, p. 192) affermano: «I visitatori dei musei virtuali sono diversi da quelli che visitano effettivamente i musei in loco; ci sono motivazioni diverse, ragioni diverse e aspettative diverse dall'interazione con il museo».

Ma concentrarsi solo sul sito, o come succede spesso sui singoli social, non significa avere una visione strategica. È da sottolineare l'importanza di una visione complessiva di tutti gli strumenti online tra loro interconnessi: il sito centrale, gli account social, i collegamenti alle piattaforme tematiche. La presenza nel web va progettata come un sistema e richiede una pianificazione articolata e pensata: una strategia appunto. Lavorare solo su un fronte senza

che ci sia un coordinamento non dà risultati soddisfacenti. È quindi una visione d'insieme che ottimizza tutti gli strumenti e tutte le opportunità, connettendo in modo strategico il sito centrale (hub) con queste innumerevoli funzionalità e richiede un approccio sistemico per la creazione e diffusione dei contenuti, la selezione dei canali di diffusione, e un puntuale monitoraggio degli andamenti generali (Orlandi, 2019, p. 27).

La tecnologia consente il dialogo con il pubblico, risultando quindi fondamentale per la costruzione di relazioni con quest'ultimo. La capacità di monitorare il comportamento del pubblico online facilita lo sviluppo di nuove prospettive e una maggiore comprensione degli utenti. Le relazioni sono ulteriormente coltivate quando i musei si collegano a molteplici risorse digitali come newsletter inviate previa autorizzazione, vendite di prodotti o servizi al dettaglio (attraverso negozi online, vendita di biglietti), come parte di una precisa strategia di marketing digitale. Ai fini di massimizzare i risultati è fondamentale che l'approccio digitale sia olistico e integrato, non solo nell'utilizzo di tutti i possibili strumenti online, ma anche a livello più ampio fra strategie di marketing, didattiche e di programmazione (Rentschler e Hede, 2007, p. 23).

Le finalità dell'utilizzo dei canali digitali sono quindi le stesse perseguite nell'utilizzo dei canali tradizionali, ma a differenza di quest'ultimi sono strumenti che possono venire in ausilio per comunicare in modo più efficace, per entrare in contatto con nuovi e potenziali utenti, permettendo di definire al meglio alcuni tratti identitari dell'istituzione, le sue azioni, il suo modo di costruire relazioni, significati e forme di espressione (Fondazione Fitzcarraldo, 2014).

Le caratteristiche e potenzialità del web permettono quindi di ottenere risultati non possibili con i canali offline, primo fra tutti la possibilità di raggiungere un pubblico molto più vasto, all'interno del quale selezionare categorie target più interessanti per l'istituzione.

In secondo luogo i canali digitali consentono di monitorare i risultati delle proprie campagne, verificandone l'efficacia e le reazioni degli utenti.

I canali digitali rendono inoltre possibile la raccolta di informazioni sulle esigenze e sulle preferenze dei diversi target di pubblico. Tale attività risulta funzionale alla costruzione di database, comprendenti informazioni demografiche, socio-economiche e psicologiche dei

fruitori, fondamentali per la personalizzazione dei contenuti e degli strumenti di comunicazione (Saxton, Guo e Brown, 2007, pp. 144-173).

Ma uno degli aspetti più importanti riguarda la reputazione del museo.

La maggior parte delle persone pianifica viaggi e valuta le visite ai musei utilizzando strumenti online, inclusi siti web di musei, blog, forum, app mobili e piattaforme online, come Booking.com e TripAdvisor (Kim e Park, 2017, pp. 784-802; Waller D. S. e Waller H. J., 2019, pp. 323-338). Attraverso queste piattaforme, gli utenti descrivono e valutano le loro esperienze nei musei, fornendo così input che possono influenzare i futuri visitatori. A questo proposito, i contenuti generati dagli utenti (UGC) acquisiscono rilevanza elevando i visitatori a *influencer*, determinanti nella decisione di visita di determinati musei.

Di conseguenza, risulta rilevante incentivare la partecipazione attiva dei visitatori, al fine di promuovere nuove forme creative di collaborazione, in grado di avere conseguenze a diversi livelli, influenzando il numero di visite in loco ai musei (Fernández-Hernández, Vacas-Guerrero e García-Muiña, 2020).

I canali digitali hanno molteplici usi e risultano oggi completamente integrati nella vita quotidiana delle persone. Questi strumenti facilitano la scoperta e la generazione di informazioni e consente a individui e gruppi di diventare parti attive delle organizzazioni culturali, fidelizzandoli (Fernández, 2015, pp. 39-47).

Analizzando gli effetti dell'avvento del web sul marketing museale, possiamo notare come questo abbia influenzato diversi approcci: transazionale, relazionale, esperienziale, virale e pluralistico.

I canali digitali sono infatti funzionali alla ricerca di nuovi visitatori, focus del marketing transazionale, ma anche a selezionare, fidelizzare e sviluppare relazioni con clienti e altre organizzazioni, obiettivo del marketing relazionale. Il web e nello specifico i blog, le community e soprattutto i social network rappresentano il contesto d'interazione ottimale per incentivare e incrementare le possibilità di incontro virtuale, di dialogo e di scambio di informazioni (Cova, Giordano e Pallera, 2012).

Il marketing esperienziale⁶ invece ha sviluppato una propria modalità di attuazione online, una *virtual experience* resa possibile dallo sviluppo del web e delle molteplici tecnologie per la realizzazione di musei e mostre virtuali, insieme a eventi online come lo streaming di inaugurazioni e visite con il curatore o il direttore.

Il marketing virale si occupa della progettazione e dello sviluppo di messaggi persuasivi, relativi all'impresa, il cui requisito fondamentale deve essere l'idoneità alla diffusione e condivisione da parte dei consumatori. Dal punto di vista di questo approccio, le nuove tecnologie hanno reso estremamente più veloci e immediati i processi di passaparola, influenzando la reputazione delle organizzazioni, e in ultima analisi le decisioni degli altri consumatori. Inoltre le organizzazioni artistiche che forniscono un accesso completo e non filtrato a tutte le recensioni dei visitatori tramite una comunicazione aperta e trasparente, e che cercano di coinvolgere gli utenti in un dialogo utilizzando come argomento anche recensioni miste o negative, vengono ricompensate in termini di vantaggi reputazionali a lungo termine, rispetto alle istituzioni che basano la loro comunicazione solo su messaggi transazionali a breve termine (Wiggins et al., 2017, pp. 4-20).

Il marketing pluralistico infine riunisce ed integra al suo interno gli elementi essenziali degli approcci transazionale, relazionale ed esperienziale (Casarin, 2009), comprendendo anche gli strumenti e i canali di comunicazione, inclusi quelli digitali.

Di seguito si illustreranno i mezzi maggiormente diffusi e efficaci nelle strategie di digital marketing dei musei: i siti web e i canali social.

1.1.2 I siti web

Inizialmente, i siti web dei musei erano utilizzati come “brochure informative” per comunicare al pubblico le informazioni per la visita (orari di apertura, prezzi dei biglietti, localizzazione, ecc.), promuovere nuove mostre, informare sulle collezioni e sulle attività in

⁶ Tra i modelli di marketing esperienziale più noti si vedano:
Pine, B.J. e Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*. Boston, MA: HBS Press.
Schmitt, B.H. (1999). *Experiential marketing*. New York: The Free Press.

corso. Successivamente i siti web dei musei si sono evoluti e le immagini delle opere hanno iniziato ad essere incluse insieme alle informazioni di base (Richani, Papaioannou e Banou, 2016).

Secondo Schweibenz (2004, p. 3), a seconda dalla tipologia di sito web realizzato dal museo, si possono identificare le seguenti categorie:

- Il *brochure museum*: si tratta di un sito web museale che contiene le informazioni di base sul museo, come la tipologia della collezione, i contatti, gli orari, ecc. Il suo obiettivo è informare i potenziali visitatori.
- Il *content museum*: in questo caso il sito web presenta le collezioni del museo e invita il visitatore virtuale a esplorarli online. Il contenuto è orientato agli oggetti ed è sostanzialmente uguale a un database della collezione. È più utile agli esperti del settore perché il contenuto non è rielaborato per scopi didattici. L'obiettivo di questo tipo di sito è quello di fornire una rappresentazione dettagliata delle collezioni del museo.
- Il *learning museum*: è un sito web che offre diversi punti di accesso ai suoi visitatori virtuali, in base alla loro età, background e conoscenza. Le informazioni sono orientate al contesto e non agli oggetti. Inoltre, il sito è rielaborato per scopi didattici e collegato a informazioni aggiuntive che motivano il visitatore virtuale a scoprire di più su un argomento a cui è interessato, e a rivisitare il sito. L'obiettivo è far tornare il visitatore virtuale e stabilire un rapporto personale con la collezione online. Idealmente, il visitatore virtuale verrà al museo a vedere gli oggetti di persona.

L'ultimo sviluppo di sito web si presenta sotto forma di musei virtuali, noti anche come ipermusei, musei digitali, musei cibernetici o musei web, tema che sarà approfondito successivamente in questo studio.

Oggi ogni museo, anche quello con budget molto limitato, dovrebbe realizzare e aggiornare un proprio sito web.

Per avere un'idea del bacino potenziale di fruitori di tale strumento è interessante analizzare il *Digital 2020 Global Overview Report* – pubblicato da We Are Social e Hootsuite⁷ – il quale mostra come i media digitali siano diventati una parte indispensabile della vita quotidiana

⁷ <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

delle persone di tutto il mondo. All'inizio del 2020, sono più di 4,5 miliardi le persone che utilizzano internet, mentre gli utenti dei social media hanno superato la soglia dei 3,8 miliardi. Quindi quasi il 60% della popolazione mondiale è già online e le ultime tendenze suggeriscono che più della metà della popolazione mondiale utilizzerà i social media entro la metà dell'anno. La percentuale sale in Italia con quasi 50 milioni di persone che utilizzano internet, pari all'82% della popolazione nazionale, mentre gli utenti dei social media sono 35 milioni, pari al 58% della popolazione nazionale.

Negli ultimi anni il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo ha lavorato con grande impegno in ambito europeo, in particolar modo nel settore strategico della digitalizzazione del patrimonio culturale al fine di rendere questo patrimonio fruibile attraverso la rete internet ad un pubblico mondiale. Una delle iniziative di maggior successo è stata il progetto MINERVA – Ministerial Network for Valorising Activities in digitisation (2002-2006) – cui hanno preso parte i ministeri della cultura degli Stati Membri. Da ottobre 2006 il progetto MINERVA è diventato MINERVA EC (eContentplus), il quale persegue i seguenti obiettivi⁸:

- l'incoraggiamento dell'accessibilità e la visibilità delle risorse culturali digitali europee;
- il supporto allo sviluppo di una libreria digitale europea;
- il contributo all'interazione tra gli esistenti network;
- la promozione e lo sviluppo delle risorse culturali digitali fornendo linee guida chiave per il loro utilizzo;
- il rafforzamento della competitività dell'Europa nel mercato globale.

Nell'ambito del progetto Museo&Web⁹, realizzato dalla Commissione di studio MINERVA per la creazione di un prototipo di sito web culturale pubblico, si identificano una serie di obiettivi che un museo deve soddisfare quando progetta il proprio sito internet, di seguito elencati¹⁰:

- 1) rappresentare l'identità del museo;

⁸ <https://www.minervaeurope.org/about/minervaec.htm>

⁹ <https://www.minervaeurope.org/structure/workinggroups/userneeds/prototipo/museoweb.html>

¹⁰ <https://www.minervaeurope.org/structure/workinggroups/userneeds/prototipo/verificaqualita/obiettivi.html>

- 2) rendere trasparente l'attività del museo;
- 3) rendere trasparente gli obiettivi del museo;
- 4) svolgere un ruolo efficace nei network di settore;
- 5) presentare norme e standard di settore;
- 6) diffondere contenuti culturali;
- 7) sostenere il turismo culturale;
- 8) offrire servizi didattici;
- 9) offrire servizi per la ricerca scientifica;
- 10) offrire servizi ai professionisti del settore;
- 11) offrire servizi per le prenotazioni e gli acquisti;
- 12) promuovere comunità telematiche di settore.

Esaminando questi obiettivi si evidenzia l'importanza del sito web per i musei, come strumento per raggiungere un pubblico vasto, e allo stesso tempo per instaurare rapporti con la comunità scientifica, i professionisti del settore, promuovendo anche la nascita di *brand community* attorno al museo. Le brand community sono un fenomeno di consumo collettivo che sta assumendo importanza crescente nei settori creativi: «si tratta di un gruppo di individui che, accumulati dalla passione per una marca, danno vita a una comunità che si istituzionalizza attraverso dei rituali, delle regole condivise, una gerarchia informale e a volte anche formale e, soprattutto dei momenti di incontro regolari che ruotano intorno alla marca» (Troilo, 2014, p. 86). In ambito museale si tratta quindi di un pubblico altamente fidelizzato, che si raccoglie intorno al museo, ai suoi programmi e ai suoi eventi, capace a sua volta di attrarre e coinvolgere nuovi individui. È stato riscontrato inoltre che gli utenti molto fidelizzati tendono a difendere l'istituzione culturale di riferimento dalle recensioni negative di altri visitatori, fornendo delle controargomentazioni e mitigandone il potenziale impatto negativo (Ahluwalia, Burnkrant e Unnava, 2000).

Con gli scopi sopra menzionati, individuati dal progetto Museo&Web, si è sviluppato l'interesse da parte dei musei verso il web marketing, il quale offre nuove possibilità di instaurare relazioni con l'audience e di raggiungere nuovi target di visitatori, diversi da quelli raggiunti dai canali di comunicazione tradizionali.

Il web può quindi essere visto come un'opportunità che consente di creare delle relazioni

personalizzate non solo con i clienti reali ma anche con quelli potenziali, costruendo attorno ai prodotti e ai servizi offerti dei significati condivisi (Garibaldi, 2012).

Il sito web del museo quindi, se realizzato in maniera strategica, consente interazioni positive con gli utenti, stimolandoli a visitare fisicamente il museo. Il visitatore, grazie a questo strumento, ha la possibilità di acquisire le informazioni sull'istituzione, sulla sua collezione, sulle sue attività, sulle modalità di visita, compreso l'acquisto del biglietto. I siti web museali dovrebbero quindi attirare virtualmente i visitatori online nelle collezioni e ispirarli a una visita di persona.

I visitatori fisici dovrebbero sentirsi ispirati allo stesso modo a visitare il sito web del museo, utilizzandolo come un ponte per collegare le attività prima e dopo la visita, imparando di più sul museo e le sue collezioni. In tal caso, il ciclo di feedback risultante dovrebbe portare a un aumento delle visite e alla soddisfazione generale dei visitatori (Marty, 2007, pp. 337-360).

Inoltre, grazie a strumenti quali forum e blog, il sito web è capace di aumentare il *Customer Engagement* cioè «l'investimento volontario e motivazionale di un cliente di risorse operative (comprese conoscenze e abilità cognitive, emotive, comportamentali e sociali) e risorse operanti (ad es. attrezzature) nelle interazioni con il brand» (Hollebeek, Srivastava e Chen, 2019, pp. 161-185). Per raggiungere quest'ultimo obiettivo il sito richiede aggiornamenti continui e monitoraggi costanti, con lo scopo di ottenere informazioni utili a conoscere il pubblico stesso, quali: numero di visite giornaliere, tempo passato in ogni pagina ed feedback rilasciati.

Ad oggi, quasi la totalità dei musei italiani possiede un sito web: dalla già citata indagine condotta nel 2020 dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali della School of Management del Politecnico di Milano è emerso che l'85% dei musei ha un sito web¹¹. Meno dati esistono invece sulla frequenza di aggiornamento di tali siti o sulla frequenza dell'analisi del comportamento dei fruitori attraverso ad esempio i dati forniti da Google Analytics, lasciando l'interrogativo sul reale sfruttamento dal punto di vista del marketing dei siti web stessi.

¹¹ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/laumento-del-livello-di-interesse-per-le-attivita-online-dei-musei-incentivato-dal-covid-19-e-gli-investimenti-per-migliorare-i-servizi-offerti>

Data la possibilità di utilizzare in maniera diversificata gli strumenti online per coltivare relazioni con i visitatori dei musei, esistono diversi approcci dei musei d'arte alla comunicazione tramite il sito web:

- l'orientamento al contenuto, quindi alle informazioni e ai contenuti narrativi, testuali, emotivi e audiovisivi;
- l'orientamento interattivo (o relazionale), che offre ai fruitori strumenti interattivi come blog, social network e piattaforme educative;
- l'orientamento transazionale, ovvero agli elementi commerciali del sito web del museo, come la vendita di biglietti o prodotti online, e aree dedicate a regali e donazioni.

Poiché un museo può avere tutti e tre gli orientamenti, questi devono essere visti come approcci complementari alla realizzazione di un sito web, piuttosto che alternativi.

In questo contesto, gli elementi interattivi (audioguide, tour virtuali, piattaforme didattiche, podcast, video, RSS, ecc.) e la possibilità di accedere a più social network sono elementi determinanti per aumentare il traffico del sito web (Camarero, Garrido e San José, 2016, pp. 42-62), e quindi consentire all'utente di accedere tramite diversi canali ai contenuti pubblicati dall'istituzione.

Ma internet non aumenta solo le possibilità di accesso alle informazioni. Infatti consente a ciascun utente di personalizzare la visita virtuale del museo e il suo livello di interazione con esso, fino a diventare produttore di contenuti in prima persona. Quando si verifica tale circostanza si parla di *prosumer*¹². Con questo neologismo dato dalla crasi di *producer* e di *consumer* si vuole indicare un fruitore che non ha più solo un ruolo passivo bensì attivo, un consumatore che è a sua volta produttore o, nell'atto stesso che consuma, contribuisce ai processi produttivi nelle loro diverse fasi.

Questo nuovo atteggiamento da parte del fruitore dimostra come sia essenziale per un museo (ma anche per qualsiasi organizzazione) comprendere il profilo degli utenti e andare incontro alle loro esigenze attraverso delle strategie di digital marketing che prevedano l'utilizzo e la valorizzazione dei contenuti condivisi dall'utente, facendo assumere loro il ruolo di influencer, cioè di un individuo che, attraverso internet, ha la capacità di influenzare i

¹² Il termine fu coniato da Alvin Toffler nel libro *The Third Wave* del 1980

comportamenti e le scelte delle organizzazioni e, in particolare, di altri potenziali consumatori (Peck et al., 1999).

L'affermarsi del Web 2.0 e delle tecnologie mobili, quali smartphone e tablet, hanno definitivamente determinato la centralità dell'utente, delle sue esperienze e relazioni sociali (Acconto e Mandelli, 2014). Questi strumenti, costantemente connessi, sono diventati fondamentali nel condividere il proprio vissuto in tempo reale, trasformano il consumatore da destinatario passivo della comunicazione a diretto partecipante.

Questi determinati aspetti trovano la loro maggiore applicazione nell'utilizzo dei canali social dei musei.

1.1.2 I canali social

Abbiamo visto come i primi siti web si caratterizzassero «per una logica di comunicazione di tipo unidirezionale (one-to-many), basata sull'idea – tipica della comunicazione broadcast – di un mittente ben identificato che si rivolgesse a una platea indifferenziata. Il nuovo paradigma del web ha invece stravolto questo meccanismo, fino ad arrivare all'affermazione di un nuovo modello di comunicazione, di tipo many-to-many, nel quale, cioè, sfuma la distinzione tra mittente e destinatario» (Solima, 2012, p. 30).

Si viene così a creare una situazione in cui ogni attore può far sentire la propria voce, in una conversazione, forma che prevale sulla tipologia di flusso informativo unidirezionale, conferendo fluidità al processo di comunicazione e la possibilità per gli utenti di partecipare, offrendo il proprio punto di vista e il proprio contributo (Antinucci, 2004). Si è cioè affermata la pratica di condividere UGC (*User Generated Content*), risultato della produzione di informazioni da parte degli utenti ora definiti prosumer, che ha consentito la nascita dei social media e l'affermazione di social network come Facebook, che a fine giugno 2020 ha raggiunto un totale di 2.7 miliardi di utenti attivi mensilmente sulla piattaforma in tutto il mondo¹³.

¹³ <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2020/Facebook-Reports-Second-Quarter-2020-Results/default.aspx>

Social media è un termine generico che indica «l'insieme delle tecnologie e degli strumenti dell'informazione e della comunicazione volti a creare, scambiare e condividere su internet contenuti multimediali quali testi, immagini, video e audio»¹⁴.

All'interno dei social media si ritrovano i servizi di rete sociale, chiamati anche social network, dall'inglese *social network service*. Si tratta di servizi internet, solitamente fruibili mediante browser o applicazioni mobili, che consentono l'interazione fra persone, tramite la trasmissione e condivisione di testi e file multimediali, in maniera generalmente transnazionale. I servizi di questo tipo, nati alla fine degli anni 1990 e diffusi nel decennio successivo, permettono agli utenti di creare un proprio profilo, organizzare una lista di profili da seguire, pubblicare un proprio flusso di informazioni e visionare quello altrui.

I social network non aggregano quindi solo le informazioni, ma anche le persone. Gli utenti tendono infatti ad unirsi, creando delle community basate su interessi comuni, che contribuiscono ad amplificare alle relazioni della singola persona. Queste comunità sono inoltre in grado di agevolare e potenziare la ricerca di informazioni in rete, ampliando enormemente la forza del tradizionale passaparola (Solima, 2010).

È quindi importante che i musei prendano consapevolezza che tali strumenti, e soprattutto i social network, rappresentano dei contesti in cui gli utenti esprimono i loro giudizi e li comunicano agli altri, manifestando allo stesso tempo le proprie esigenze. Dal punto di vista del marketing tali strumenti si rivelano utili per impostare una strategia che parta direttamente dall'ascolto delle esigenze degli utenti. Successivamente, attraverso il dialogo, è possibile fare proprie le dinamiche relazionali sviluppatesi online, integrando anche attività su più canali digitali e canali offline contemporaneamente.

In questo modo si può realizzare una strategia che permetta di potenziare il passaparola positivo tra gli utenti, andando a raggiungere anche coloro che non fanno parte della comunità fidelizzata (Garibaldi, 2012, pp. 92-119).

Mentre per le aziende l'utilizzo dei social network all'interno delle proprie strategie di marketing sta diventando sempre più una consuetudine, le organizzazioni senza scopo di lucro (e fra questi i musei) hanno dimostrato per la maggior parte una certa resistenza

¹⁴ "Media sociali", in *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Lessico del XXI Secolo, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2013.
https://www.treccani.it/enciclopedia/media-sociali_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

nell'incorporare l'utilizzo di tali strumenti (Waters et al., 2009, pp. 102-106). Un possibile motivo per questo ritardo potrebbe risiedere nella mancanza di tempo e risorse per il costante aggiornamento richiesto dai canali social.

I social media sono potenziali strumenti di marketing utilizzabili a costi estremamente bassi, ma che occorre conoscere e dominare con competenze che in ambito museale appaiono ancora limitate.

Dal 2016 sono inoltre emersi alcuni fenomeni che hanno messo in crisi i processi di lavoro in questo ambito: la profilazione degli utenti e la vendita di questi dati a terzi senza richiesta di consenso¹⁵, il proliferare delle fake news, e infine la decresciuta distribuzione e visibilità dei contenuti organici e gratuiti rispetto a quelli a pagamento, hanno determinato un calo di fiducia da parte degli utenti, anche se questo non ha comportato il completo abbandono dei social media come fonte di informazione. Tali circostanze hanno però determinato il fatto che per essere efficaci nelle interazioni con il pubblico attraverso gli strumenti social, sia richiesto un lavoro sempre più consistente per individuare le modalità di approccio più autentiche e rilevanti.

Per raggiungere tale obiettivo ed elaborare quindi strategie efficaci di social media marketing, nel 2019 la Direzione Generale dei Musei del MiBACT ha proposto le seguenti linee guida attraverso il *Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei*¹⁶

- *Adozione di un presidio stabile.* L'utilizzo della tecnologia e del marketing deve essere inquadrato all'interno di una strategia. Il personale che gestisce i social media è posto a presidio della reputazione istituzionale del museo, deve quindi avere accesso a informazioni, risorse strategiche, percorsi di formazione continua e di strumentazione idonea allo svolgimento del proprio lavoro.
- *Condivisione della comunicazione.* Per comunicare attraverso i social network bisogna accettare l'idea che al centro del contesto di scambio ci siano i pubblici e non le istituzioni. Ciò comporta la perdita del controllo esclusivo sui contenuti dei social da parte dei musei. È attraverso il meccanismo di formazione della reputazione e non all'esercizio totale del controllo che i social media influiscono sulle intenzioni di visita. Si tratta di un aspetto di un sistema comunicativo più ampio, che cede il controllo su alcuni contenuti ma

¹⁵ Si veda a tal proposito il caso emblematico dello scandalo dei dati Facebook-Cambridge Analytica del 2018.

¹⁶ <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/piano-triennale-per-la-digitalizzazione-e-l-innovazione-dei-musei>

rafforza quello sugli elementi costitutivi del brand (quali immagine coordinata, logo e tono di voce istituzionale).

- *Approccio analitico.* Tutte le attività sui social network vanno ricondotte a criteri coerenti con il resto della comunicazione, basando le scelte strategiche su dati quali: gli strumenti statistici dei social media e di istituti di ricerca autorevoli, le ricerche interne dell'istituzione, il confronto con concorrenti, partner e gruppi di interesse. Tali dati devono essere poi organizzati e aggregati al fine di garantire supporto nella comprensione delle dinamiche aziendali e nelle scelte, sia strategiche che operative.
- *La comunicazione promozionale.* Seppur resistano strategie di comunicazione efficaci che non richiedono investimenti diretti di risorse economiche, va tenuto presente che nei prossimi anni la grande maggioranza dei pubblici potenziali dei musei continuerà verosimilmente a utilizzare Facebook e Instagram, dove una pianificazione pubblicitaria sarà inevitabile. La sponsorizzazione episodica del singolo post può essere superata in favore di un approccio più sistematico, che sfrutti gli strumenti messi a disposizione dalle piattaforme, ad esempio utilizzando i pubblici personalizzati composti a partire dalle preferenze degli utenti o dagli elenchi degli aderenti alla membership.
Anche la comunicazione istituzionale può avvalersi di questi strumenti per lanciare un nuovo luogo della cultura o dare visibilità a festival e altri eventi stagionali.

Secondo lo studio di Chung, Marcketti e Fiore (2014, pp. 188-205), supportato dalla letteratura sul marketing museale e sul marketing relazionale¹⁷, i musei hanno sviluppato principalmente tre strategie per raggiungere l'obiettivo di coltivare le relazioni con gli utenti attraverso i social network:

- la costruzione di brand awareness sul museo e sulla sua attività;
- l'aumento della comprensione da parte visitatori dello scopo e delle collezioni di un museo, al fine di rafforzare la relazione museo-visitatore;
- il coinvolgimento (*engagement*), che comporta la conversazione tra i visitatori e il personale del museo, nonché tra i visitatori stessi, al fine di creare e coltivare una comunità attorno

¹⁷ Sul marketing relazionale si vedano gli studi di:

Rentschler, R. e Radbourne, J. (2008). "Relationship Marketing in the Arts: The New Evoked Authenticity". In Sargeant, A., e Wymer, W., *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*. New York, NY: Routledge, pp. 241-252;

Chong, D. (2007). "Stakeholder Relationships in the Market for Contemporary Art". In Knell, S. J., *Museums in the Material World*. New York, NY: Routledge, pp. 201-213.

all'istituzione e ai suoi programmi.

Queste strategie possono potenzialmente moltiplicare i contatti dell'istituzione con i visitatori, aumentandone la soddisfazione e i benefici percepiti, elementi essenziali per lo sviluppo di un marketing relazionale di successo (Arnett, German e Hunt, 2003, pp. 89-105).

Lavorare su una strategia di social media marketing significa anche capire le specificità, le varietà di funzioni e l'utilizzo fatto dagli utenti dei diversi canali. Fra i canali più utilizzati dai musei a livello nazionale e internazionale possiamo elencare: Facebook, Twitter, Instagram e Youtube.

- *Facebook* è il social network più utilizzato al mondo, offre agli utenti l'opportunità di condividere foto e video, inviare messaggi istantanei, creare gruppi e eventi.
- *Twitter* consente agli utenti di trasmettere messaggi di massimo 280 caratteri spazi inclusi, condividere messaggi scritti da altri e seguire le tendenze degli argomenti condivisi dagli utenti nel loro coplesso.
- *Instagram* è dedicato principalmente alla pubblicazione di foto e video, frutta la tecnologia dei nuovi smartphone, capaci di scattare foto e video di buona qualità, e la tendenza da parte degli utenti di condividere in tempo reale le proprie esperienze, compresa la visita in un museo.
- *Youtube* è il canale dedicato al *videosharing*, nasce nel 2005 per rispondere alla domanda di diffusione online di video realizzati dagli utenti, permettendone facilmente la condivisione su altri blog, siti web o con altri social media.

Altri social network sono dedicati ad argomenti specifici o sono sviluppati attorno a funzioni particolari, come i servizi basati sulla posizione (ad es. Foursquare che consente agli utenti di lasciare recensioni per strutture o attrazioni in base alla propria posizione geografica) o sulla comunicazione orientata alle immagini visive (ad es. Pinterest e Flickr).

Le organizzazioni culturali capaci di integrare nella propria strategia di comunicazione l'utilizzo di tali strumenti, che per natura prevedono la multidirezionalità della comunicazione, si aprono al dialogo con gli utenti e all'integrazione nei propri processi generativi della conoscenza anche di contributi individuali provenienti "dal basso".

Questi strumenti non solo agevolano la conoscenza dell'istituzione culturale e della sua attività, ne rafforzano la reputazione, contribuiscono alla formazione e allo sviluppo di

comunità di utenti e rafforzano le relazioni con altre istituzioni, ma favoriscono, in ultima analisi, il conseguimento delle proprie finalità istituzionali: obiettivi non soltanto economici ma riconducibili principalmente alla co-creazione e alla diffusione di valore, attraverso i benefici generati dal consumo artistico (Botti, 2000, pp. 17-19).

Il punto più alto in questo percorso di trasmissione di conoscenza e di scambio di informazioni si ottiene infatti quando la stessa offerta culturale si apre a percorsi di co-progettazione, ricercando il contributo degli utenti, e in questo i social network si rivelano uno strumento di dialogo straordinario. Quando vengono presi in considerazione percorsi di co-progettazione i produttori e i beneficiari dell'offerta culturale collaborano e cooperano alla creazione congiunta di valore. Si parla infatti di co-creazione del valore, il quale è reso possibile da una mutua e reciproca interazione di risorse, e da attività di marketing intese come un processo volto a creare interazioni con i consumatori (Vargo e Lusch, 2004, pp. 1-17), rese possibili oggi grazie soprattutto all'utilizzo dei canali digitali, e fra questi principalmente grazie ai social network.

Il social media marketing risulta quindi collocabile ad un livello decisamente superiore rispetto ad un approccio unidirezionale ma, al contempo, non appare utilizzato in modo efficace se la sua applicazione non viene integrata con i restanti processi di marketing e comunicazione sviluppati dall'impresa.

1.2 Le tecnologie per la fruizione in loco

L'utilizzo delle nuove tecnologie all'interno del percorso espositivo consentono al visitatore di sperimentare nuovi percorsi di fruizione degli spazi museali. Allo stesso tempo, dal punto di vista del museo, consentono di implementare nuovi percorsi nella valorizzazione della propria collezione.

In questo caso, le nuove modalità di visita offerte dalle ICT non si esauriscono nella visita virtuale, ma devono necessariamente essere accompagnate dall'esperienza reale.

Per riassumere le nuove tecnologie consentono di:

- essere più vicine al proprio utente;
- personalizzare la visita del fruitore sulle sue esigenze personali;
- coinvolgere direttamente il visitatore per mezzo di installazioni interattive;
- creare dei servizi in grado di trasformare il sito in luogo di *edutainment* che favorisca l'apprendimento con componenti ludiche;
- valorizzare in modo coerente con i tempi il proprio patrimonio;
- rendere più comprensibile anche alle nuove generazioni il patrimonio culturale;
- scoprire nuove modalità per studiare e conservare il proprio patrimonio (Farsagli, Iannone e Monaco, 2006).

Di seguito verranno considerate alcune tra le tecnologie più frequentemente utilizzate, che nei musei hanno avuto un impiego nella valorizzazione del patrimonio, e che arricchiscono l'esperienza di visita.

Qr Code

I Qr Code (abbreviazione di *Quick Response code*, cioè codice a risposta veloce) nascono nel 1994 in Giappone¹⁸, sono piccole immagini quadrate bidimensionali, composte da moduli neri e somiglianti ad un codice a barre, che possono essere letti con una scansione della fotocamera dello smartphone. Gli smartphone per essere in grado di leggere i Qr Code devono essere dotati di un lettore, scaricabile gratuitamente da qualsiasi App Store, e l'operazione di scansione necessita di una connessione internet. Generalmente i Qr code consentono di collegare il nostro telefono a un testo, più frequentemente a una pagina web, ma anche a file audio e video.

Negli ultimi anni questo sistema di comunicazione sta trovando applicazione in ambito museale, come veicolo di trasmissione di informazioni, permettendo all'utente di accedere a contenuti aggiuntivi in rete, e al museo di costruire un ponte fra digitale e reale. Il visitatore può infatti accedere a contenuti aggiuntivi semplicemente inquadrando i codici disposti lungo il percorso, scegliendo autonomamente quali temi approfondire.

Dal punto di vista tecnico la realizzazione di un Qr Code non necessita di particolari competenze e può essere gestito internamente all'istituzione museale grazie a generatori di Qr code disponibili gratuitamente online. Sebbene l'affidamento dello sviluppo di questa

¹⁸ <https://www.qrcode.com/en/history/>

tecnologia a una società esterna possa garantire un più alto livello di professionalità, il lavoro più complesso compete comunque al dipartimento scientifico del museo, e consiste nella scelta degli oggetti e dei temi da approfondire lungo il percorso espositivo, insieme all'organizzazione delle informazioni da comunicare in un testo o in una pagina web.

Naturalmente perché il sistema funzioni è necessario che nel museo ci sia la copertura wi-fi, o che lo smartphone disponga di una connessione ad internet, cosa sempre più comune per il visitatore italiano grazie agli abbonamenti 3G o 4G, ma non scontata per quello straniero, che potrebbe non avere a disposizione una connessione a costi accessibili.

A causa della pandemia di Covid 19, la necessità di aumentare le modalità *contactless* nella vita quotidiana, ha portato a un aumento nell'utilizzo di questa tecnologia, ad esempio nei pagamenti o nelle letture di listini e menu. Da una ricerca condotta dalla società specializzata in sicurezza informatica MobileIron nel settembre 2020¹⁹, che ha coinvolto più di 4408 persone fra Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Olanda, Francia e Spagna, è emerso che durante la pandemia il 54% degli intervistati ha dichiarato un incremento dell'uso dei Qr code e il 72% ha scansionato almeno un codice nel mese precedente all'intervista.

RFID e NFC

RIFD, letteralmente *Radio Frequency IDentification*, è una tecnologia per l'identificazione e la memorizzazione automatica di oggetti, animali, persone da parte di piccoli dispositivi (microchip in silicio) detti *tag* o *transponder* e sulla capacità di questi di rispondere alle interrogazioni di dispositivi fissi o mobili chiamati *reader*. I reader, mediante un sistema a radiofrequenza, riescono a comunicare o modificare le informazioni contenute nei tag²⁰.

Questa tecnologia nasce durante la seconda guerra mondiale in ambito militare, ma ora può avere molteplici usi e si presta ad ambiti molto ampi (come il pagamento del pedaggio autostradale o sistemi di bigliettazione elettronica). Anche nei musei sono state fatte delle sperimentazioni, basate sulla *proximity based interaction*, cioè l'interazione basata sulla prossimità fisica fra il visitatore e un oggetto nel percorso. Nel caso in cui vengano messi a disposizione dei visitatori dei particolari dispositivi reader, in genere dei palmari, questi

¹⁹ <https://www.mobileiron.com/en/qriosity>

²⁰ *Radio-frequency identification* da Wikipedia: https://it.wikipedia.org/wiki/Radio-frequency_identification

possono ricevere automaticamente un flusso di contenuti in prossimità dell'opera esposta, disponibili direttamente sul dispositivo.

In particolare molti telefoni di nuova generazione sono dotati di NFC, un sottoinsieme delle tecnologie RFID. Si tratta di una tecnologia molto simile all'identificazione a radiofrequenza, ma che se ne differenzia per la comunicazione ravvicinata (*near field communication*), che deve avvenire entro una decina di centimetri. La funzione principale non differisce da quella della tecnologia RFID, in quanto permette il trasferimento immediato di informazioni dal tag al reader, consentendo ai visitatori di accedere a informazioni aggiuntive rispetto a quelle presenti nelle didascalie e pannelli statici. Ma mentre nel RFID vi era un tipo di comunicazione unidirezionale (dal tag al reader), nel NFC vi è un rapporto bidirezionale: quando due apparecchi NFC vengono accostati, viene creata una rete *peer-to-peer* tra i due ed entrambi possono inviare e ricevere informazioni.

I lettori RFID e NFC sono inoltre utili per effettuare indagini sui visitatori, in quanto sono in grado di mapparne i percorsi, registrando i tempi di spostamento e di sosta.

Beacon

I beacon sono un sistema di posizionamento indoor, descritto da Apple come «una nuova classe di trasmettitori, a bassa potenza e a basso costo, che possono notificare la propria presenza a dispositivi vicini²¹». Questo sistema consente a uno smartphone o a un altro dispositivo di effettuare diverse tipologie di azioni quando sono nelle vicinanze di un beacon. I beacon sfruttano la tecnologia *Bluetooth Low Energy* (Bluetooth LE), che possiede le stesse funzioni e prestazioni del Bluetooth classico, ma con un dispendio energetico inferiore.

I beacon più conosciuti sono prodotti da Apple (per questo sono conosciuti anche come *iBeacons*) e funzionano con il sistema operativo Apple iOS (ma anche dispositivi Android possono sfruttarlo). Per fare in modo che il beacon si colleghi automaticamente allo smartphone di un utente nelle vicinanze, è necessario quindi attivare il Bluetooth Low Energy, ed installare anche una applicazione specifica (ad esempio di un museo o di un negozio) nel proprio dispositivo. Fra i loro innumerevoli utilizzi i beacon stanno diventando anche la nuova frontiera tecnologica per rendere interattivi e multimediali i musei e gli spazi culturali. Ad esempio possono essere installati in prossimità di opere d'arte: quando un visitatore si

²¹ iOS 7: informazioni su Localizzazione: <https://support.apple.com/it-it/HT201357>

avvicina con il proprio smartphone all'opera il beacon ne riconosce la prossimità e fornisce contenuti multimediali di approfondimento (video, musica, informazioni sull'autore, ecc.). I beacon possono anche formare un sorta di sistema di GPS interno al museo attraverso i quali i visitatori possono seguire percorsi tematici e personalizzati.

Inoltre i beacon sono anche un valido strumento di marketing poiché, come i lettori RFID e NFC, sono in grado di determinare i comportamenti dell'utente e quindi i suoi interessi: nel caso di un percorso museale, sono capaci di capire a quali opere il visitatore si è accostato e quanto tempo ha sostato nelle vicinanze, e quindi consigliare merchandising e libri relativi al determinato autore, alla corrente artistica o a quell'opera in particolare (Rebuf, 2015).

App

Un'applicazione mobile (nota anche con l'abbreviazione app) è un'applicazione software progettata per dispositivi di tipo mobile, quali smartphone o tablet, generalmente studiata e realizzata per essere più leggera e veloce in termini di risorse hardware, rispetto alle applicazioni per desktop computer.

Le funzionalità delle app tendono quindi ad essere limitate e molto mirate a una determinata funzione. Generalmente si tratta di strumenti semplici ed intuitivi, che possono essere utilizzati da un pubblico molto eterogeneo in possesso di uno smartphone. Un'applicazione mobile può essere di due tipi: app nativa, installata fisicamente e interamente sul dispositivo dell'utente, e *web app*, sostanzialmente un collegamento verso un applicativo remoto che offre il vantaggio di utilizzare solo in minima parte la memoria del dispositivo ma necessita, a differenza delle app native, di collegarsi a internet.

Oltre ad una moltitudine di app collegate al mondo dell'arte in generale, ora anche molti musei hanno creato delle app ufficiali, le quali hanno come obiettivo la valorizzazione delle collezioni, di rendere i musei più accessibili e di creare delle esperienze di visita più coinvolgenti.

Molto spesso lo sviluppo delle app è il primo passo verso la realizzazione delle soluzioni tecnologiche che rendono la visita all'interno del museo più piacevole e personalizzabile, come i menzionati strumenti di Near Field Communication o i beacon, per il cui utilizzo è spesso necessario aver scaricato l'app del museo. Tuttavia, lo sviluppo di applicazioni,

soprattutto di quelle native, risulta un processo costoso per l'istituzione, a cui corrisponde generalmente l'uso gratuito da parte degli utenti-visitatori.

Realtà Virtuale (VR) e Realtà Aumentata (AR)

Un recente e interessante sviluppo delle tecnologie digitali applicata ai beni culturali riguarda l'applicazione della realtà virtuale e la realtà aumentata, due filoni di ricerca diversi ma che presentano delle affinità.

Con il termine realtà virtuale (*VR- Virtual Reality*) si intende una tecnologia che consente la creazione di ambienti che simulano una situazione reale con la quale l'utente può interagire, spesso grazie a interfacce non convenzionali e sofisticate, quali visori e caschi, su cui viene rappresentata la scena e vengono riprodotti i suoni, oppure guanti, dotati di sensori per simulare stimoli tattili e per tradurre i movimenti in istruzioni per il software. La realtà virtuale pone quindi il visitatore all'interno di una vera e propria esperienza, in cui è completamente immerso.

Con realtà aumentata (*AR- Augmented Reality*) si intende invece una tecnologia che affianca i strumenti digitali ad oggetti naturali, senza sostituirli, ma estendendoli. Con la realtà aumentata il visitatore non si isola dalla realtà fisica, ma si inserisce nell'ambiente reale attraverso la sovrapposizione di oggetti reali con oggetti virtuali (Bonacini, 2014, p. 90). Questa tecnica è realizzabile attraverso i caschi immersivi (come nella realtà virtuale), oppure tramite piccoli visori semitrasparenti che permettono di vedere la scena reale attraverso lo schermo, o anche impiegando dispositivi mobili come tablet, iPad o smartphone equipaggiati di telecamera²². Attraverso questi dispositivi è quindi possibile inquadrare l'ambiente reale circostante a cui vengono sovrapposti gli elementi aggiuntivi digitali, riportando in vita anche ambientazioni e contesti del passato alla realtà. Quando si opta per l'utilizzo di dispositivi mobili, l'approcciarsi all'uso della realtà aumentata risulta molto meno costoso per l'istituzione, in quanto lo spettatore è già in possesso dell'hardware, che quindi non dovrà quindi essere acquistato dal museo.

Queste tecnologie trovano applicazione in ambito culturale e grazie alla ricostruzione in 3D vengono utilizzate per fornire delle spiegazioni (magari raccontate dallo stesso artista) su

²² "Realtà aumentata", in *Treccani.it – Enciclopedie on line*, Lessico del XXI Secolo, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2013.
https://www.treccani.it/enciclopedia/realta-aumentata_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29

un'opera, per rivedere le diverse fasi storiche di ambienti architettonici, o ricostruire interi siti archeologici. Il vantaggio della realtà aumentata e di quella virtuale è la loro utilità nel caso di artefatti degradati o siti distrutti, attraverso la ricostruzione digitale è infatti possibile consentire ai visitatori di fruire di beni che altrimenti non sarebbero visibili (Gallo, 2018).

Realtà virtuale e realtà aumentata portano ad una sostanziale trasformazione nei processi di comunicazione e ad una progressiva commistione fra reale e virtuale nell'esperienza di fruizione. In questo caso per il museo si apre uno scenario in cui la tecnologia non sostituisce la tradizionale esperienza di visita museale ma la integra, diversamente da quanto accade nel caso dei musei virtuali (Bilotto, 2019, pp. 12-13).

Inoltre fra le tecnologie digitali, quelle che utilizzano la realtà aumentata sono le più efficaci nella trasmissione del significato delle opere esposte. La realtà aumentata, nel caso di un oggetto altrimenti difficilmente compreso, può offrire ai visitatori un mezzo attivo e indipendente per renderne più accessibile il significato e la conoscenza, in processo che mantiene allo stesso tempo le caratteristiche dell'intrattenimento (Roederer, Revat e Pallud, 2020, p. 117).

1.3 I musei virtuali

Come abbiamo visto, l'ultimo sviluppo nella tipologia di sito web realizzati dai musei, secondo Schweibenz, si presenta sotto forma di musei virtuali, noti anche come ipermusei, musei digitali, musei cibernetici o musei web. Secondo la definizione di Langlais (2005, p. 75) «Un museo virtuale è una costruzione, un codice in sé, che è realizzato tecnicamente dallo sviluppatore del sito web e socialmente dal curatore. [...] Proprio come in un museo tradizionale, i curatori sono responsabili di ciò che è incluso e di ciò che è escluso da un corpo di conoscenza».

Questa definizione si accorda a quella fornita da Geoffrey Lewis nel 1996, una delle prime e tuttora ampiamente citata in letteratura, destinata alla pagina web dedicata alla voce *virtual museum* nella versione online dell'Enciclopedia Britannica: «Una collezione di immagini registrate digitalmente, file audio, documenti di testo ed altri dati di interesse storico,

scientifico o culturale cui si accede tramite mezzi elettronici. Un museo virtuale non ospita oggetti reali e quindi non possiede la permanenza e le qualità uniche di un museo secondo la definizione istituzionale del termine²³».

Da queste definizioni si deduce una visione per cui il museo virtuale si riduce a una versione immateriale del museo reale, rispetto al quale non manifesta spazi di autonomia o caratteristiche distintive, dimostrando un carattere subalterno.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta del Ventesimo secolo è stato avviato un processo di riconsiderazione del fenomeno, da cui è emersa la consapevolezza del fondamentale contributo offerto dalle tecnologie informatiche in relazione al mutare delle funzioni del museo, al cambiamento delle aspettative e del ruolo del pubblico, e in generale alle trasformazioni culturali e alle aspettative sociali. Sono emerse quindi delle riflessioni critiche per cui il museo virtuale non deve quindi essere considerato semplicemente come un clone digitale del museo reale, ma per avere senso ed essere utile al fruitore dovrebbe configurarsi diversamente. Nella dimensione del cyberspazio quest'ultimo dovrebbe tendere ad estendere e moltiplicare i contenuti del museo reale, costituendo il punto di partenza e di ritorno di percorsi non confinati alla struttura fisica del museo, né alla sola disciplina o al genere al quale appartiene. Il museo virtuale non deve approssimarsi a quello reale, ma costituirne la memoria cognitiva, l'ipertesto, la sovrastruttura dinamica. Vi devono essere possibili esplorazioni non solo di oggetti, ma di idee e personaggi, di luoghi ed eventi, diversi livelli di approfondimento, possibilità di accesso a sussidi didattici, ecc. (Galluzzi, 1997).

Il termine “museo virtuale” viene oggi utilizzato per indicare diverse situazioni: per la presentazione digitale delle collezioni da parte di un museo fisico, per la presentazione di opere prive di una collocazione museale tradizionale, e per l'aggregazione su internet in un unico contesto di beni culturali che si trovano disseminati in più contesti museali (tradizionali o virtuali che essi siano) (Chiappesi, 2016).

La dimensione virtuale offre quindi spazi ed esperienze che vanno oltre gli spazi architettonici e oltre i limiti delle collezioni. Secondo Negri (2012, p. 16) queste sono alcune delle funzioni che un museo virtuale può assolvere nello specifico:

- realizzare mostre online;

²³ <https://www.britannica.com/topic/virtual-museum>

- dare agli utenti un ruolo attivo nella creazione delle proprie raccolte di beni culturali;
- fornire archivi visivi di mostre temporanee passate;
- dare la possibilità di vivere il backstage del museo (depositi, laboratori di restauro, ecc.), ad esempio tramite una webcam;
- esporre oggetti destinati a scomparire in breve tempo, registrandoli digitalmente per “l’eternità”;
- arricchire l’esperienza degli utenti fornendo un accesso più ravvicinato ai capolavori ma a distanza, utilizzando ad esempio la realtà aumentata, o la modellazione 3D;
- utilizzare il formato RSS per la distribuzione dei contenuti, per permettere agli utenti di essere costantemente aggiornati sull’evoluzione del progetto virtuale;
- esporre contemporaneamente oggetti provenienti da ogni possibile punto del mondo;
- dare la possibilità di confrontare oggetti digitali delle più diverse nature fisiche.

Recentemente la concezione di museo virtuale si è ulteriormente arricchita sottolineando il ruolo partecipativo dei fruitori, risultato dell’evoluzione della tecnologia e dello sviluppo del Web 2.0.

In quest’ottica anche la Comunità Europea ha rivolto la sua attenzione al fenomeno dei musei virtuali dando vita a V-MUST.NET, Virtual Museum Transnational Network, una rete di eccellenza finanziata nell’ambito del VII Programma Quadro (G.A. 270404) e coordinata dal CNR, che così descrive il museo virtuale: «una entità digitale che si basa sulle caratteristiche di un museo con lo scopo di complementare, accrescere, o aumentare l’esperienza museale attraverso personalizzazione, interattività e ricchezza di contenuti. I musei virtuali possono fungere da impronta virtuale di un museo fisico, o possono agire indipendentemente, mantenendo lo status di autorevolezza conferito dall’ICOM nella sua definizione di museo. In tandem con la missione dell’ICOM di un museo fisico, anche il museo virtuale è impegnato nell’accesso pubblico sia ai sistemi di conoscenze incorporati nelle collezioni e nell’organizzazione sistematica e coerente della loro esposizione, così come nella loro conservazione nel lungo periodo²⁴».

²⁴ <http://www.v-must.net/> (2011)

V-MUST.NET, ha predisposto un sistema di catalogazione dei musei virtuali attraverso la selezione di caratteristiche determinanti, definendo le forme possibili di museo virtuale e costruendo un territorio comune di confronto per i professionisti del settore. La catalogazione avviene caso per caso, in base a otto parametri essenziali:

- *contenuto*, che ricalca le tipologie di museo reale, identificando la classe di beni culturali che sono custoditi all'interno del museo virtuale;
- *tecnologia*, in base alla possibilità di interagire o meno con i contenuti;
- *durata*, i musei e le mostre virtuali, come quelli reali, possono essere permanenti periodici o temporanei;
- *tipologia di comunicazione*, con cui si trasmettono i contenuti del museo (drammatizzazione, esposizione o narrazione);
- *livello di immersività*, legata alla componente tecnologica che utilizza il museo virtuale;
- *format*, il museo virtuale è classificato in base alla sua modalità di distribuzione (mobile, offline, online, on-site, portable);
- *scopo*, in base alle finalità della comunicazione del museo virtuale;
- *sostenibilità*, in base al livello potenziale di riuso dei suoi elementi costitutivi (contenuti, software, hardware, metadata, ecc.).

Il progetto, oltre a promuovere il ruolo partecipativo da parte utenti nella fruizione di un museo virtuale, sottolinea l'importanza della tecnologia utilizzata nella trasmissione del sapere e delle diverse forme che può assumere, la cui evoluzione rispecchia l'evolversi delle diverse situazioni di museo virtuale: dalla semplice presentazione digitale delle collezioni di un museo reale, all'aggregazione di beni culturali disseminati in più musei.

All'inizio degli anni Novanta i musei hanno iniziato a realizzare versioni virtuali di se stessi, grazie a modellizzazioni tridimensionali delle proprie sale, veicolando i contenuti sotto forma di CD-ROM e supporti digitali simili. Ai suoi esordi, il museo virtuale emulava quindi il museo reale, a cui univa la possibilità di reperire informazioni su singole opere o artisti.

Successivamente, grazie anche alle possibilità offerte dall'aumentata velocità della connessione internet, cominciò la produzione di una diversa tipologia di musei virtuali: musei immateriali nei quali le collezioni potevano essere formate da opere provenienti da istituzioni

diverse e lontane fra loro, seguendo tematiche o aree disciplinari particolari (ad esempio un artista o un movimento artistico, un particolare tema o una tecnica espressiva, ecc.), prescindendo dai musei reali e creando nuovi tipi di esperienze possibili.

Seguendo questo sviluppo, oggi il museo virtuale vede l'utente al centro del processo di costruzione delle collezioni e quindi di fruizione, capace di trasformare le opere in occasioni di processi narrativi condivisi con altri utenti, realizzando un'esperienza completamente diversa da quella possibile nel contesto del museo reale. Ogni utente può interagire con i contenuti pubblicati sul web, costruendo relazioni che utilizzano diversi tipi di media (immagini, testi, suoni, video, ricostruzioni digitali, ecc.), pubblicati da soggetti diversi con finalità indipendenti.

I musei virtuali, grazie alla tecnologia con cui sono realizzati oggi, sono quindi in grado di superare le barriere legate alla fruizione fisica dei patrimoni museali, unendo in uno stesso luogo oggetti appartenenti a collezioni diverse. La controparte a questo fenomeno è costituita però dalle barriere che caratterizzano il *digital divide*. Anche se solitamente il costo di accesso a un museo virtuale è nullo, non si può dire lo stesso dei mezzi usati per l'accesso, come hardware e connessione internet. Allo stesso tempo non si può dare per scontato che ogni persona, pur avendo la possibilità di avere a disposizione i precedenti mezzi, sia in grado di gestire le proprie attività digitali, o le tecnologie. Il digital divide è infatti un fenomeno che, se i musei virtuali non sono realizzati in un'ottica di massima accessibilità, riproporrebbe in forma diversa gli stessi tipi di disuguaglianza della fruizione culturale effettuata di persona (Bauman, 2006).

A queste difficoltà nella progettazione di uno spazio virtuale da parte di un'istituzione museale potrebbero sommarsi anche resistenze di diversa natura, soprattutto da parte dei musei che vogliono promuovere principalmente la visita fisica della propria sede e intendono preservare l'aura che Benjamin (1955) attribuisce all'opera d'arte prima della sua riproducibilità tecnica. Ma questo sviluppo è inevitabile a causa della crescente digitalizzazione del patrimonio culturale e della richiesta sempre più forte da parte del pubblico di rendere le collezioni più accessibili, anche da remoto. Quest'ultima necessità è diventata quasi un imperativo nel 2020, che ha visto la forma virtuale dei musei come una

delle poche possibilità di fruizione durante la chiusura prolungata delle sedi museali, causata dall'emergenza sanitaria.

Il museo virtuale non deve infatti essere considerato un concorrente o un pericolo per il museo fisico perché, data la sua natura digitale, non può offrire oggetti reali ai suoi visitatori, come fa il museo tradizionale. Ma se si considerano come i due lati di una stessa medaglia le peculiarità di museo reale e virtuale, quest'ultimo capace di estendere le idee e i concetti delle collezioni nello spazio digitale, l'istituzione sarà in grado di rilanciare una delle sue funzioni principali: quella educativa. Il museo sarà quindi capace di accogliere i fruitori virtuali fornendo molteplici possibilità di interazione, oppure rendere possibile lo svolgimento di attività di studio e di ricerca attraverso la condivisione di risorse e archivi online, pensate per studiosi, docenti e studenti.

1.4 Edutainment

Il termine *edutainment* è un neologismo coniato negli anni Settanta dal documentarista Bob Heyman mentre lavorava per la National Geographic, nato dalla fusione delle parole *educational* (educativo) ed *entertainment* (divertimento). L'espressione, che si potrebbe tradurre con "divertimento educativo", raggruppa in ambito museale quelle attività che intendono coniugare due obiettivi della comunicazione culturale: apprendimento e divertimento.

Anche in questo caso, come nelle circostanze precedentemente illustrate dell'utilizzo delle tecnologie per la promozione dei musei, o per la fruizione in loco, o dei musei virtuali, questo tipo di attività è da ricondurre alla trasformazione degli spazi museali da luoghi conservativi a spazi narrativi, in grado di comunicare, educare e intrattenere relazioni con i visitatori attraverso la propria collezione.

Questa trasformazione si riflette nel concetto di edutainment, in un'epoca in cui i visitatori non sono soddisfatti di "apprendere qualcosa", ma preferiscono impegnarsi in una "esperienza di apprendimento", o "apprendere grazie al divertimento", essendo attori attivi nella propria esperienza culturale. La pervasività delle nuove tecnologie di interazione ne ha esteso le

possibilità di utilizzo in settori affini al patrimonio culturale, contaminando diversi luoghi della cultura, quindi non solo musei, siti archeologici o pinacoteche, ma anche teatri, biblioteche e archivi (Cervellini e Rossi, 2011, p. 49).

Le considerazioni accademiche esistenti e i contributi sull'edutainment possono essere suddivisi in due filoni (Komarac, Ozretic-Dosen e Skare, 2020, pp. 160-181):

- il cosiddetto edutainment “classico”, che lo considera come una combinazione di educazione e intrattenimento senza presenza o utilizzo di qualsiasi tecnologia moderna;
- l'edutainment “contemporaneo” che implica l'uso della tecnologia nel fornire una combinazione di esperienza educativa e di intrattenimento (Balloffet, Courvoisier e Lagier, 2014, pp. 4-18).

Soffermandoci sul secondo filone, possiamo osservare come le nuove tecnologie siano considerate indispensabili per aumentare le possibilità di interazione e di far esperienza del patrimonio culturale, mettendo a disposizione una serie di strumenti capaci di modificare il rapporto tra l'opera e il fruitore. Premessa necessaria affinché avvenga il trasferimento di conoscenze dal museo al pubblico, è la partecipazione attiva dei fruitori, i quali diventano attori di un'esperienza calibrata ed ottimizzata sulle proprie esigenze (modulata in base all'età, preferenze e livello culturale).

In particolare, l'edutainment può essere realizzato attraverso l'utilizzo di diversi strumenti online e offline, accessibili all'interno della sede museale o da remoto, ad esempio:

- chioschi multimediali che permettano l'accesso a contenuti digitali, per approfondire alcune tematiche relative al museo e alla sua collezione;
- percorsi tematici virtuali spesso fruibili tramite app o siti web, che grazie all'utilizzo della realtà virtuale o ricostruzioni 3D consentano un'esperienza più immersiva, prima, durante, dopo o in maniera autonoma rispetto alla visita in loco;
- gamification, tramite la realizzazione di giochi interattivi da fruire singolarmente o in gruppo, coerenti con la collezione;
- supporti multimediali e interattivi;
- video esplicativi.

La grande varietà e la continua evoluzione degli strumenti di cui un museo o un'istituzione culturale possono avvalersi nel fare edutainment implica l'impossibilità nel trovare pratiche generalmente condivise, o modelli di realizzazione predefiniti. Se si cerca una generalità la si può ritrovare negli obiettivi, che per la maggior di musei si concretizza nella tendenza ad offrire al visitatore strumenti di apprendimento multidimediali che favoriscano la comprensione, lo sviluppo di abilità personali, il diletto e la creatività, facendo leva anche sull'aspetto emozionale, e promuovendo in ultima analisi la conoscenza del museo stesso e dei beni della sua collezione (Malobbia, 2015).

Quando si parla di edutainment, Cervellini e Rossi (2011, p. 49) distinguono tre diversi tipi di pubblico, corrispondenti a tre diverse fasce di età:

- età prescolare; cui corrisponde un edutainment orientato verso un pubblico molto giovane, al suo primo approccio con l'informatica, che viene sollecitato a fare scelte precompilate seguendo una semplice narrazione ipertestuale a sfondo educativo;
- ragazzi ai diversi livelli scolari; in questo caso lo strumento di edutainment, nella maggior parte dei casi un software, è pensato come supporto ed integrazione alla normale attività didattica;
- pubblico extrascolastico; cui corrisponde un approccio capace di offrire approfondimenti su argomenti di cultura generale e in particolare su argomenti di cultura visiva, ed in cui l'esperienza viene consumata non solo attraverso il proprio computer o per mezzo di supporti digitali, ma nella maggior parte dei casi nel museo o nel luogo dell'esperienza stessa, a contatto ravvicinato con le opere o i fenomeni in esame, attraverso tecnologie di interazione virtuale, capaci di favorire la partecipazione attiva.

Le specificità dei target di riferimento devono essere tenute in considerazione nel momento in cui ci si appresta ad allestire dei luoghi di esperienza culturale, favorendo, secondo i principi fondamentali dell'edutainment, la necessità di una partecipazione attiva dei fruitori, per raggiungere gli obiettivi sperati di intrattenimento e di trasferimento di conoscenza. I modi della fruizione, in passato in ambito museale tradizionalmente passivi, potranno quindi trasformarsi attraverso l'introduzione di queste pratiche in attività interattive, e perfino co-creative.

Hertzman, Anderson e Rowley (2008, pp. 155-175) hanno sottolineato come l'edutainment aiuti i musei a raggiungere la competitività, consentendo ai visitatori di acquisire esperienze che sono allo stesso tempo culturalmente educative e divertenti.

In un mercato sempre più competitivo, offrire contenuti divertenti e un'esperienza coinvolgente è diventato un imperativo nella corsa per catturare l'attenzione del pubblico. Quando le persone acquistano un'esperienza, pagano per un evento memorabile creato da un'organizzazione desiderosa di connettersi con i fruitori a livello personale. Più efficace è l'esperienza nel coinvolgere tutti i sensi, più è probabile che sia memorabile (Pine e Gilmore, 1999). Questo contesto ha collocato i musei nel cuore di una nuova economia che non si basa semplicemente sulla contemplazione e l'acquisizione di conoscenza, ma anche sulla generazione di esperienze creative e memorabili.

Alcuni autori percepiscono in questa tendenza un vero e proprio cambio di paradigma: dai musei prima focalizzati sugli oggetti in esso custoditi, a organizzazioni il cui focus è generare esperienze con l'obiettivo del trasferimento di conoscenze.

Ciò può essere ricondotto al fenomeno, osservabile soprattutto in ambito anglosassone, per il quale i musei oggi dipendono per la loro sopravvivenza sempre meno dai finanziamenti pubblici o dalla filantropia, e sempre di più dal fundraising, il cui successo dipende dalla misura in cui il museo è in grado di soddisfare le aspettative del mercato (Balloffet, Courvoisier e Lagier, 2014, pp. 4-18). Mentre una volta la ricchezza di un museo veniva misurata dal numero e dall'importanza delle opere che esso custodiva, il suo vero valore è ora rappresentato dal livello di diffusione di informazioni relative a tali oggetti. L'istituzione museale può essere vista come un grande impacchettatore di sapere, che coltiva i baccelli di questi semi conoscitivi e li disperde nella comunità (Freedman, 2000, pp. 295-306). Il museo è quindi considerato sempre di più come un hub di conoscenze, al cui interno si ritrovano le opere che possono essere digitalizzate e governate dal principio dell'edutainment, che si mostra come lo strumento di fruizione più idoneo, per la sua componente ludica, a incanalare il bisogno emozionale ed esperienziale dei visitatori.

Come conseguenza a queste considerazioni, per assolvere alla propria missione le istituzioni museali oggi devono essere preparate ad affrontare nuove sfide, come la necessità comunicare con persone di diverse fasce d'età e livello culturale, o il cambiamento nel comportamento

degli utenti causato dalla massiccia diffusione della tecnologia nella vita quotidiana, o l'esigenza di progettare percorsi di visita dotati potenzialmente di un alto livello di personalizzazione. Questo per consentire ai visitatori di modellare il proprio percorso in base ai propri interessi o esigenze.

A questo proposito sarebbe auspicabile che i musei intraprendessero sistematicamente degli studi dettagliati, volti alla conoscenza delle aspettative dei visitatori. In questo modo si potrebbero approfondire la comprensione del livello di coinvolgimento ricercato dai fruitori, delle modalità di interazione preferite e delle tipologie di visita richieste, tendendo a creare nuovi rapporti di collaborazione con gli utenti, che diventerebbero veri e propri co-creatori nei modelli di fruizione sviluppati.

Capitolo 2. La comunicazione dei musei attraverso il web ai tempi del coronavirus

2.1 I cambiamenti apportati dal lockdown

Le misure per combattere la diffusione della pandemia di Covid-19, adottate in molti paesi, con il conseguente confinamento domestico delle persone, hanno portato all'interruzione delle attività e alla chiusura dei luoghi di convivenza, toccando anche il settore culturale e creativo. Fra le norme approvate rientrano quelle che riguardano la chiusura al pubblico dei musei e dei luoghi di cultura.

In particolare in Italia i musei sono stati chiusi a seguito del D.P.C.M. 8 marzo 2020 (*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*) che all'articolo 2, comma 1, lettera d, prevede la sospensione dell'apertura "dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42". Quest'ultima norma, posta a introduzione del Titolo II della seconda parte del Codice dei beni culturali e del paesaggio, nel definire i principi che ne regolano la fruizione e la valorizzazione, elenca gli istituti e i luoghi di cultura riconosciuti dall'ordinamento ossia i musei, le biblioteche, gli archivi, i parchi archeologici ed i complessi monumentali. L'articolo 101 del Codice stabilisce, inoltre, che gli istituti ed i luoghi di cultura di cui sopra, se di proprietà dello Stato o delle regioni, sono destinati alla pubblica fruizione in quanto servizio pubblico; se invece sono di proprietà privata, devono comunque essere accessibili in quanto adempiono ad una funzione di servizio privato di utilità sociale.

La riapertura dei musei, archivi, biblioteche e altri istituti e luoghi di cultura è stata consentita dal 18 maggio 2020, in base al D.P.C.M. 17 maggio 2020, articolo 1, comma 1, lettera p: "il servizio di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, è assicurato a condizione che detti istituti e luoghi, tenendo conto delle

dimensioni e delle caratteristiche dei locali aperti al pubblico, nonché dei flussi di visitatori (più o meno di 100.000 l'anno), garantiscano modalità di fruizione contingentata o comunque tali da evitare assembramenti di persone e da consentire che i visitatori possano rispettare la distanza tra loro di almeno un metro. Il servizio è organizzato tenendo conto dei protocolli o linee guida adottati dalle regioni o dalla Conferenza delle regioni e delle province autonome. Le amministrazioni e i soggetti gestori dei musei e degli altri istituti e dei luoghi della cultura possono individuare specifiche misure organizzative, di prevenzione e protezione, nonché di tutela dei lavoratori, tenuto conto delle caratteristiche dei luoghi e delle attività svolte.” Il 18 maggio 2020 è stato quindi il giorno scelto dal Governo per la riapertura dei musei nella cosiddetta fase 2 dell'emergenza legata al coronavirus. Si tratta però di un'apertura parziale e con tempistiche diversificate, che ha interessato solo quelle istituzioni in grado di garantire la sicurezza dei lavoratori e dei visitatori.

Per offrire alle istituzioni un quadro di riferimento entro cui operare, la Direzione Generale Musei del Ministero per i Beni Culturali ha pubblicato una pagina web dedicata alle informazioni legate alla riapertura dei Musei italiani²⁵. Oltre alle “Linee guida per la riapertura dei musei e dei luoghi della cultura statali” previsti dagli articoli 42 e 43 del decreto legislativo n° 169 del 2 dicembre 2019 (Circolare 27 anno 2020), sono state pubblicate anche le “Indicazioni del Comitato tecnico scientifico per la riapertura dei musei e degli altri luoghi della cultura” e la “Dichiarazione congiunta” concernente la riapertura degli istituti e luoghi della cultura in attuazione del Protocollo di accordo per la prevenzione e la sicurezza dei dipendenti pubblici per l'emergenza sanitaria Covid-19.

Come descritto sul sito della Direzione Generale, mentre alcune norme dipendono dalla tipologia degli spazi, dalle dimensioni e dalla concentrazione dei flussi di visitatori, altre sono estese indistintamente a ogni sito culturale. Queste sono le prescrizioni generali in forma breve:

- mantenimento del distanziamento interpersonale;
- utilizzo di mascherine anche di comunità per i visitatori e gli utenti, durante tutta la permanenza, nonché per i lavoratori che operano in spazi condivisi o a contatto con il pubblico;
- pulizia giornaliera degli ambienti, delle postazioni di lavoro e delle aree comuni;

²⁵ <http://musei.beniculturali.it/musei-covid19>

- adeguata areazione naturale e ricambio d'aria e rispetto delle raccomandazioni concernenti sistemi di ventilazione e di condizionamento;
- ampia disponibilità e accessibilità a sistemi per la disinfezione delle mani;
- gestione degli ingressi e delle uscite: le visite e gli accessi vanno contingentati per numerosità e fasce orarie, anche tenuto conto dell'esigenza di prevedere orari di apertura e chiusura che non vadano ad aggravare la mobilità;
- gestione degli spazi destinati a servizi aggiuntivi eventualmente aperti al pubblico: l'accesso agli spazi dedicati ai servizi di ristoro, al merchandising, alla vendita libri, devono essere contingentati in analogia con le regole generali previste per il commercio;
- utilizzo della segnaletica per far rispettare la distanza fisica di almeno 1 metro anche presso le biglietterie e gli sportelli informativi, nonché all'esterno dei siti;
- previsione di percorsi a senso unico, ove possibile;
- regolamentazione dell'utilizzo dei servizi igienici in maniera tale da prevedere sempre il distanziamento sociale nell'accesso;
- limitazione dell'utilizzo di touch screen;
- limitazione, ove possibile, dell'utilizzo di pagamenti in contanti;
- riduzione delle file alle biglietterie incentivando l'acquisto di biglietti tramite app e siti web;
- limitazione dell'utilizzo di audioguide e, in ogni caso, disinfezione preventiva all'uso di ogni singolo utente;
- fornitura di guide e di materiale digitale per i visitatori in sostituzione di quello cartaceo;
- comunicazione agli utenti, anche tramite l'utilizzo di video, delle misure di sicurezza e di prevenzione del rischio da seguire all'interno dei luoghi della cultura.

Successivamente i musei sono stati chiusi nuovamente per limitare la seconda ondata di diffusione del coronavirus a seguito del D.P.C.M. 3 novembre 2020 e applicato dalla data del 5 novembre 2020 (*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 25 maggio 2020, n. 35, recante «Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19»*), e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante «*Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19*») per

cui all'articolo 1, comma 9, lettera r "sono sospesi le mostre e i servizi di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42".

Infine, per quanto concerne l'ambito temporale di questa ricerca, è stato concesso a musei e mostre di riaprire in data 18 gennaio 2021, nella zone gialle e nelle future zone bianche, a seguito del D.P.C.M. 14 gennaio 2021 che all'articolo 1, comma 10, lettera r ha previsto il servizio di apertura al pubblico, dal lunedì al venerdì, con esclusione dei giorni festivi e con ingressi contingentati. Le amministrazioni e i soggetti gestori dei musei e degli altri istituti e dei luoghi della cultura possono individuare specifiche misure organizzative, di prevenzione e protezione, nonché di tutela dei lavoratori, tenuto conto delle caratteristiche dei luoghi e delle attività svolte.

Questi cambiamenti hanno portato, fin da fine febbraio 2020 in concomitanza con l'introduzione delle misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica, ad una rapida evoluzione nel mondo dell'arte per quanto concerne le modalità di comunicazione e fruizione delle istituzioni culturali.

Infatti, seppur sia stata decisa la chiusura al pubblico dei luoghi della cultura per evitare assembramenti e limitare la circolazione delle persone, questa limitazione non deve essere interpretata nel senso di una sospensione generale delle attività che normalmente si svolgono in questi luoghi e che non si esauriscono con l'apertura ai visitatori. I diversi D.P.C.M. infatti non hanno mai previsto, insieme alla chiusura al pubblico, anche la sospensione delle attività che vengono normalmente svolte all'interno dei musei, come ad esempio la conservazione, la catalogazione e la comunicazione dei beni culturali. Nessuna di queste mansioni è stata quindi formalmente interrotta, fermo restando il rispetto delle regole sanitarie all'interno degli uffici e il diritto dei lavoratori a lavorare da casa con strumenti telematici (Ciervo, 2020).

Il lockdown e la conseguente crisi economica hanno però messo in discussione la facoltà dei musei di poter svolgere anche queste attività, insieme a molti altri aspetti del sistema culturale, a causa del quasi totale azzeramento delle entrate, dipendenti soprattutto dalla bigliettazione.

Questa situazione, se prolungata per un lungo periodo, potrebbe quindi portare a un grave rischio per la sostenibilità finanziaria delle istituzioni culturali, sia delle realtà statali, come di

quelle non statali.

L'Italia è intervenuta con misure di sostegno, principalmente indirizzate alle esigenze immediate. Inizialmente, per cercare di limitare gli effetti della crisi, nel mese di marzo è stato emanato il decreto legge denominato "Cura Italia"²⁶ che ha stabilito una serie di misure economiche che interessano i settori della cultura e del turismo, come, ad esempio, un'indennità in favore di alcune categorie di lavoratori o la risoluzione dei biglietti di ingresso ai musei e agli altri luoghi della cultura, riconoscendo il diritto all'acquirente all'emissione di un voucher di importo pari al titolo di acquisto da utilizzare entro un anno dall'emissione.

Si è trattato, quindi, di una serie di interventi di carattere economico confermati dal cosiddetto decreto legge "Rilancio"²⁷, che, tra le varie misure, ha previsto anche l'istituzione dell'apposito "Fondo per le emergenze delle imprese e delle istituzioni culturali" (articolo 183, comma 2), con una dotazione fissata a 171,5 milioni di euro per l'anno 2020 dalla Legge 77/2020, destinato al sostegno delle librerie, dell'intera filiera dell'editoria, nonché dei musei, biblioteche, archivi, aree archeologiche, parchi archeologici e complessi monumentali non statali. Il Fondo è destinato altresì al ristoro delle perdite derivanti dall'annullamento, in seguito all'emergenza epidemiologica da Covid-19, di spettacoli, fiere, congressi e mostre. Infine per i mancati introiti derivanti da biglietteria dei musei e dei luoghi della cultura statali, è stata autorizzata la spesa di 100 milioni di euro per l'anno 2020.

La situazione però non si dimostra in risoluzione nel prossimo futuro: il calo dei flussi turistici internazionali e nazionali, la riduzione del potere d'acquisto e degli incassi derivanti dal fundraising, potrebbero mettere ulteriormente in crisi il settore. Occorre quindi attivare un ripensamento del modello di business delle istituzioni culturali, separando allo stesso tempo gli interventi immediati, dal sostegno pubblico reattivo di progetti innovativi e di strategie per la ripresa (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020).

Solamente il tempo fornirà una panoramica più chiara sugli impatti di lungo periodo che il lockdown ha prodotto e produrrà nei diversi ambiti, una volta analizzata la chiara sequenza degli eventi, delle decisioni e delle diverse ripercussioni. Probabilmente, mai come in questo

²⁶ D.Legge 17 marzo 2020, n. 18; conversione nella Legge 24 aprile 2020, n. 27

²⁷ D. Legge 19 maggio 2020 n. 34; conversione nella Legge 17 luglio 2020, n. 77

periodo storico, la crisi e il cambiamento di qualsiasi modello precedente di comportamento nella vita delle persone e di management di ogni settore lavorativo sono state così veloci e travolgenti. È quindi necessario mettere in prospettiva fatti, al momento troppo recenti e legati al quotidiano, che necessitano di un giusto distacco per poter essere valutati e analizzati. E poi c'è il tema dell'incertezza: «l'altalena di minacce di nuove chiusure e di speranze per una qualche ritrovata forma di serenità quotidiana impedisce di leggere il passato prossimo univocamente; non sappiamo ancora se il lockdown dovremo considerarlo come un evento isolato ed eccezionale o se, come i terremoti, porta con sé uno sciame sismico capace di minare la nostra residua confidenza nel futuro» (Osservatorio Culturale del Piemonte, 2020, p. 5).

Ciò che sicuramente già emerge è la diffusione di alcuni macrofenomeni, come il potenziamento, anche da parte dei musei, dell'attività sul web: il periodo di chiusura ha reso necessario il ripensamento del rapporto con i visitatori e i fruitori, portando in generale le istituzioni culturali a reagire potenziando l'utilizzo dei canali digitali, riaffermando in questo modo la propria esistenza e la propria attività sul web.

Su questo tipo di attività il periodo di lockdown ha fatto cadere anche le ultime resistenze, relative all'utilizzo dei canali web e soprattutto dei social media: alcuni musei si sono approcciati a questi mezzi e ai relativi pubblici per la prima volta, altri hanno potenziato o modificato la loro offerta per andare incontro alle esigenze emergenti dei fruitori digitali. La chiusura dei musei durante l'emergenza sanitaria e questo conseguente orientamento verso i canali digitali ha cambiato, forse per sempre, la modalità di fruizione della cultura, portando a riflessioni sul «new normal» dei musei nell'era post-Covid (Agostino, Arnaboldi e Lorenzini, 2020, pp. 79-83). La chiusura al pubblico delle istituzioni culturali ha infatti stimolato risposte creative da parte delle istituzioni stesse, che grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali, hanno diversificato e potenziato la loro offerta tramite questi canali, attraendo nuovi pubblici digitali.

Per analizzare le iniziative digitali dei musei italiani durante il lockdown e il ruolo che hanno avuto da questo momento, è necessario partire da alcuni dati riguardanti la situazione

pregressa. Il censimento su “Musei e istituzioni similari” condotto nel 2018 dall’Istat²⁸ (Istat, 2019) descrive in Italia un patrimonio culturale composto da 4.908 istituzioni tra musei, aree archeologiche e monumenti, statali e non statali, aperti al pubblico. È un patrimonio diffuso su tutto il territorio nazionale che complessivamente ha attratto nell’anno di riferimento oltre 128 milioni di visitatori, tra italiani e stranieri.

Tabella 1: Musei e istituzioni similari statali per dotazione dei servizi web e regione. Anno 2018 (%)

REGIONI	Sito web dedicato	Account sui social media	Catalogo on line per gli utenti	Possibilità di visita virtuale
Abruzzo	5,3	42,1	-	31,6
Basilicata	40,0	73,3	-	-
Calabria	47,4	73,7	-	-
Campania	36,9	64,6	6,2	7,7
Emilia-Romagna	43,8	75,0	18,8	12,5
Friuli-Venezia Giulia	41,7	58,3	-	-
Lazio	48,9	63,0	2,2	4,3
Liguria	76,9	100,0	7,7	23,1
Lombardia	72,0	52,0	12,0	24,0
Marche	31,3	56,3	6,3	6,3
Molise	30,8	61,5	-	7,7
Piemonte	25,0	56,3	12,5	6,3
Puglia	52,6	84,2	5,3	-
Sardegna	57,9	73,7	-	10,5
Toscana	32,1	53,6	10,7	5,4
Umbria	53,8	92,3	-	23,1
Veneto	62,5	93,8	12,5	37,5
Totale Italia	43,7	65,9	6,1	9,8

Fonte: Istat (2019). Censimento su “Musei e istituzioni similari”- Anno 2018

Complessivamente, il processo di digitalizzazione del patrimonio culturale e dei servizi erogati presenta ancora ampi margini di miglioramento nel nostro Paese. In base ai dati rilevati dal censimento Istat, nel 2018 solo l’11,5% dei musei e degli istituti similari statali ha effettuato la catalogazione digitale del proprio patrimonio. Di questi, solo il 20,8% ha completato il processo di digitalizzazione, il 43,4% ha riversato in digitale circa la metà delle opere mentre il 35,8% ha digitalizzato meno della metà delle proprie collezioni.

²⁸ Il censimento su “Musei e istituzioni similari” è previsto nel Programma statistico nazionale che definisce le statistiche di rilevanza nazionale, ed è realizzato dall’Istat nella cornice del “Protocollo d’intesa per lo sviluppo del sistema informativo integrato su istituti e luoghi di cultura”, siglato nel 2017 in sede di Conferenza Stato-Regioni da Istat, Mibact, Regioni e Province autonome di Trento (Ispat) e di Bolzano (Astat), e in stretta collaborazione con la CEI – Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici e l’Edilizia di Culto, che ha fornito i dati degli istituti di enti ecclesiastici raccolti nell’ambito delle proprie attività istituzionali.

Nonostante una progressiva diffusione e applicazione delle tecnologie digitali nel mondo museale, nel 2018 solo il 6,1% dei musei statali che dispongono di cataloghi digitalizzati li ha potuti rendere accessibili online (la maggior parte dei quali si trova in Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto, Lombardia e Toscana) mentre soltanto il 9,8% ha messo a disposizione dell'utenza sui propri siti web visite virtuali dei luoghi e delle collezioni possedute (il maggior numero di questi musei si trova in Veneto, Abruzzo, Lombardia e Liguria). Il servizio di biglietteria online è offerto da meno di quattro musei statali su dieci (23,5%).

I risultati sono più positivi per la comunicazione e l'informazione online: quattro musei su dieci nel 2018 hanno un sito web dedicato (43,7%) e quasi i due terzi (65,9%) possiedono un account sui più importanti social media (come Facebook, Twitter e Instagram).

Anche lo studio di Agostino, Arnaboldi e Lorenzini (2020, p. 80), basato sulle attività di ricerca condotte dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano ci offre un quadro dell'utilizzo del digitale da parte dei Musei prima dell'emergenza sanitaria. Nello specifico la ricerca è costituita da una survey sul livello di innovazione digitale condotta su un campione di 422 musei italiani ad inizio 2020, prima del lockdown; da un'analisi sull'attività social media attraverso i canali Facebook, Twitter ed Instagram, su un campione di 100 musei statali; e ad interviste con direttori di museo e operatori culturali parte della community dell'Osservatorio (Osservatorio Innovazione Digitale, 2020a).

Fino ai primi mesi del 2020, l'adozione di una strategia digitale si poteva considerare una rarità nel panorama italiano museale. Infatti, sul campione di 422 musei, solo il 24% ha redatto un piano strategico dell'innovazione digitale (il 6% come documento dedicato e il 18% all'interno di un più generale piano strategico). Negli ultimi due anni l'83% dei musei ha investito in innovazione digitale, concentrandosi prevalentemente su servizi di supporto alla visita in loco (48%) e catalogazione e digitalizzazione della collezione (46%), mentre il 3% dei musei ha dichiarato di destinare più del 50% del proprio budget degli investimenti al digitale. Le competenze digitali erano eterogenee con il 37% dei musei che dispone di figure che si occupano di digitale, ma senza un team dedicato.

In un contesto che vede in generale poca strutturazione verso il digitale, anche questa ricerca conferma il trend positivo evidenziato dal censimento Istat relativo al 2018, rappresentato dai social media, con il 76% dei musei presenti su almeno un canale social media, percentuale

cresciuta del 22% tra il 2017 e il 2020. In continuità con questi dati, anche le competenze sui social sono le più diffuse con l'84% dei musei che ha dichiarato di avere un social media manager, interno o esterno.

Lo studio sottolinea infine come, fino ai primi mesi del 2020, l'utilizzo del digitale sia stato fondamentalmente strumentale alla visita, alla sua preparazione (grazie al sito web), a renderla più coinvolgente e immersiva (utilizzando tecnologie digitali onsite, come realtà virtuale o realtà aumentata), per esprimere la propria opinione post-visita (attraverso i siti di recensione), offrire contenuti per approfondire la conoscenza delle collezioni anche dopo la visita e mantenere una relazione di lungo periodo con i propri fruitori (grazie a i canali social).

L'esperienza del lockdown ha senza dubbio dato impulso alla presenza online dei musei, modificando approcci e modalità lavorative.

Sempre secondo le ricerche dell'Osservatorio innovazione Digitale nei beni e attività Culturali del Politecnico di Milano prima menzionate, e in particolare dall'analisi sull'attività social media su un campione di 100 musei statali, con la chiusura dei musei i canali social media sono diventati il riferimento per la fruizione culturale, non rappresentando più semplicemente una vetrina per gli eventi o dei canali utilizzati per favorire la visita di persona, ma utilizzati come veri e propri canali di erogazione e fruizione della cultura. Durante i mesi di marzo e aprile 2020, il volume medio dei post pubblicati dai musei sui social media è raddoppiato rispetto ai mesi precedenti con una media di 40 post/mese per museo su Facebook (erano 25 post/mese a febbraio 2020), 60 tweet/mese per museo su Twitter (erano 32 tweet/mese a febbraio 2020), 33 post/mese per museo su Instagram (erano 15 post/mese a febbraio 2020).

In questo contesto, le istituzioni museali italiane hanno portato avanti, in base alle specifiche possibilità, dei programmi per rendere possibile una fruizione alternativa, sfruttando le tecnologie digitali per coinvolgere il pubblico. Siti web e canali Facebook, Twitter e Instagram sono stati gli strumenti più utilizzati, proponendo nuovi format o potenziando quelli già esistenti, aumentando l'interesse nell'offerta culturale da parte di nuovi pubblici. Pur considerando la diversità dei contenuti erogati dai musei, tra gli strumenti più utilizzati e i format più proposti dai musei rientrano le mostre online, la condivisione quotidiana di contenuti attraverso i canali social, la realizzazione di video, tour e visite guidate virtuali, attività didattiche per bambini e adulti, dirette sui canali social, la realizzazione di podcast, la

collaborazione o l'apertura di canali web TV e radio, la proposta di playlist con selezioni di brani effettuate da artisti e curatori (Maida, 2020).

La frequente pubblicazione di questo tipo di contenuti ha dato vita ad una serie di rubriche che hanno costituito degli appuntamenti ricorrenti tra il fruitore online e il museo, spesso lo stesso giorno della settimana e alla stessa ora. Un impegno che è stato premiato da parte del pubblico digitale in termini di follower: i 100 musei monitorati hanno visto crescere dell'8,7% i propri follower su Facebook nei mesi di marzo e aprile 2020. Nello stesso periodo, la crescita media per museo dei propri follower è stata del 5,2% su Twitter e del 15,6% su Instagram.

Se da una parte il livello di interesse da parte degli utenti per le attività online è aumentato, come si evince dall'incremento del numero di follower dei diversi canali social media dei musei, la capacità di interagire con il pubblico invece è rimasta sostanzialmente stabile rispetto a quanto accadeva nelle settimane precedenti alla chiusura. Questo ha delle eccezioni in corrispondenza di attività in cui è stata richiesta un'interazione maggiore da parte del pubblico, come il flash mob *ArT you ready?* promosso dal MiBACT (Pirrelli, 2020), che ha invitato influencer, fotografi ma anche visitatori e appassionati, a pubblicare su Instagram per l'intera giornata di domenica 29 marzo 2020 foto realizzate all'interno di musei, parchi archeologici, biblioteche e archivi d'Italia, privilegiando quelle prive di persone, utilizzando gli hashtag #artyouready e #emptymuseum²⁹.

Mentre il primo lockdown ha costretto le realtà museali a cimentarsi in campi prima poco esplorati, ovvero quello del web e dello storytelling digitale, la seconda chiusura (da novembre 2020) ha trovato queste istituzioni più preparate. L'ipercomunicazione del primo periodo, che spesso ha visto «monologhi troppo lunghi, talvolta autoreferenziali, dei direttori, video improvvisati senza avere la strumentazione adatta (e senza postproduzione), foto di bassa qualità, spiegazioni poco limpide» (Gigliotti, 2020), ha lasciato il passo a una maggiore "normalizzazione" dell'uso del digitale, con la realizzazione di attività più complesse e strutturate, arrivando anche alle proposte di progetti nativi digitali e di produzioni da proporre on demand (Maccaferri, 2020).

²⁹ <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/art-you-ready-la-nuova-campagna-del-mibact-passa-per-instagram>

Queste ultime, in particolare, sono tra i progetti che ultimamente sono stati proposti, anche con lo scopo di ottenere entrate economiche da parte dei musei, alternative a quelle della bigliettazione. L'attuale crisi ha infatti reso palese la necessità di studiare ulteriori forme di introito, che fruttino le potenzialità offerte dal digitale e in cui l'integrazione fra online e onsite permetta il superamento della modalità di visita "mordi e fuggi" che ha caratterizzato il turismo di massa, favorendo una fruizione reiterata sia degli spazi fisici del museo sia dei contenuti proposti on demand sul web.

Fra i progetti di offerte on demand rientra la creazione di *ITsART*, la cosiddetta "Netflix della cultura", così annunciata dal Ministro Dario Franceschini sabato 18 aprile 2020, all'interno del programma *Aspettando le parole* su Rai3. Si tratterebbe della prima piattaforma digitale italiana della cultura, realizzata su iniziativa del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo insieme a Cassa Depositi e Prestiti. La piattaforma, prevista dal decreto-legge "Rilancio", per la quale autorizza la spesa di 10 milioni di euro, dovrebbe essere operativa dal 2021 con l'obiettivo di sostenere il settore delle arti dello spettacolo.

Per la realizzazione e la gestione della piattaforma il MiBACT e CDP hanno avviato un'interlocuzione con la Rai ed i principali operatori presenti nel mercato italiano, all'esito della quale è stata indetta una procedura competitiva aperta per l'individuazione del partner industriale. La procedura ha selezionato Chili Spa (società attiva dal 2012 che conta oltre 4 milioni di utenti iscritti). Per la gestione della piattaforma è stata costituita una nuova società controllata al 51% da CDP e al 49% da Chili Spa.

Secondo quanto dichiarato in un comunicato stampa il 3 dicembre 2020 da Cassa Depositi e Prestiti, «attraverso la piattaforma si potrà accedere a un'offerta ampia, diversificata e molto concorrenziale per la visione live e on demand di concerti e opere teatrali, si potranno effettuare tour virtuali dei principali musei italiani e delle maggiori mostre di interesse pubblico, visitare festival e fiere e scegliere fra un ampio catalogo di film e altri contenuti tematici. Nella piattaforma sarà anche possibile acquistare biglietti e merchandising garantendo uno strumento semplice e funzionale per chi vorrà tornare a visitare di persona il patrimonio artistico-culturale italiano quando sarà nuovamente possibile farlo.

Il nuovo progetto si distingue dalle principali piattaforme generaliste per la diffusione di contenuti live e il focus sul settore culturale. Inoltre, con la nuova piattaforma potranno essere venduti i contenuti distribuiti online generando un beneficio economico diretto per le attività

culturali. Gli introiti derivanti dall'utilizzo della piattaforma serviranno anche a supportare gli operatori del settore contribuendo, inoltre, alla diffusione della cultura italiana nel mondo grazie a una distribuzione internazionale. La piattaforma coprirà tutti i principali canali distributivi - smart tv, smartphone, tablet, PC - e sarà compatibile con il maggior numero di dispositivi e sistemi operativi sul mercato.»³⁰

La crisi attuale ha quindi favorito diverse sperimentazioni verso la comunicazione digitale, sia da parte delle istituzioni culturali che da parte del pubblico, superando resistenze e imprimendo un notevole impulso all'utilizzo di tali canali.

Se con i musei aperti il digitale è stato fondamentale considerato strumentale alla visita, al momento del lockdown le istituzioni culturali hanno dimostrato di saper utilizzare questo strumento per mantenere il dialogo con il pubblico e offrire contenuti di tipo culturale. Questo ha portato inevitabilmente a un maggior e diverso utilizzo di social media in primis ma anche dei siti web, che da strumenti funzionali alla visita, quali erano stati considerati fino ad ora, si sono trasformati in strumenti di vera e propria erogazione di contenuto.

È quindi spontaneo chiedersi se le attività digitali realizzate durante l'emergenza sanitaria potrebbero entrare a fare parte, una volta terminato questo periodo, della normale programmazione museale, tenute in considerazione le potenzialità dei canali digitali per rendere i musei più fruibili, accessibili, e inclusivi (Osservatorio Innovazione Digitale, 2020b).

2.2 Le principali ricerche

Diverse sono le ricerche condotte finora da diverse istituzioni per stimare l'impatto del lockdown prodotto nel mondo dell'arte, focalizzate sul tema delle modalità di comunicazione e fruizione dei luoghi della cultura. Al momento i fenomeni oggetto delle analisi sono ancora in evoluzione, è quindi probabile che i risultati siano ancora parziali o che saranno in futuro

³⁰ https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/al_via_il_progetto_per_la_piattaforma_digitale_della_cultura_teatro_musica_arte_live_e_ondemand?contentId=CSA31730

riletti in base a una prospettiva più a lungo termine, capace di fornire il giusto distacco per poter valutare e analizzare dinamiche che al momento sono ancora di incerto sviluppo. Tuttavia gli studi forniscono un primo quadro di riferimento, utile per poter fare le prime valutazioni e proporre strategie di comunicazione museale che potrebbero essere applicate nel prossimo futuro.

Le analisi prese in esame riguardano elementi che caratterizzano sia l'offerta culturale, più specificatamente museale, sia la domanda di fruizione di tali offerte dall'inizio del lockdown, in Italia.

Fra le principali ricerche pubblicate nel 2020, dedicate all'offerta delle istituzioni culturali italiane, saranno analizzate:

- le ricerche condotte dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano
- *Le indagini di ICOM Italia: evoluzione della comunicazione digitale dal lockdown a oggi.*

Fra le ricerche pubblicate che si pongono dal lato della domanda nel contesto italiano saranno prese in esame:

- la rilevazione avviata dalla DG Musei del MiBACT sui pubblici dei musei italiani durante il lockdown;
- l'indagine svolta da Impresa Cultura Italia-Confindustria, in collaborazione con Swg, sugli effetti del Covid-19 e del lockdown per i consumi culturali degli italiani;
- la ricerca *I consumi culturali degli italiani ai tempi del Covid-19: vecchie e nuove abitudini*, condotta da Ipsos e commissionata da Intesa Sanpaolo;
- la ricerca svolta dall'Osservatorio Culturale del Piemonte *Il pubblico dei musei durante il lockdown. Abbonati musei e consumi digitali durante l'emergenza Covid-19*, basata su un campione locale ma ugualmente interessante.

Le ricerche condotte dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano (2020)

Nelle precedenti pagine sono state già analizzate le ricerche condotte dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano, capace di

offrire un quadro dell'utilizzo del digitale da parte dei musei italiani prima e dopo l'emergenza sanitaria (vedi pp. 51-53).

Lo studio qui analizzato, pubblicato da Agostino, Arnaboldi e Lampis nel luglio 2020, utilizza come gruppo di riferimento i 100 musei statali italiani più visitati, per i quali nel 2018 il MiBACT ha commissionato al Politecnico di Milano un progetto di monitoraggio dell'attività sui social media e la conseguente risposta online del pubblico in termini di reputazione, e che comprende le recensioni su piattaforme online dei servizi offerti. I dati, accessibili da ciascun direttore di museo e dal Dipartimento per i musei del MiBACT tramite il portale www.reputazionemusei.it oppure pubblicati sul sito della DG Musei del Ministero nella sezione notizie³¹, riguardano:

- livello di attività del museo sui social media, come Facebook, Twitter e Instagram;
- livello di interazione del pubblico con il museo sui social media;
- punteggi forniti nelle recensioni sulle piattaforme online;
- percezione dei servizi offerti.

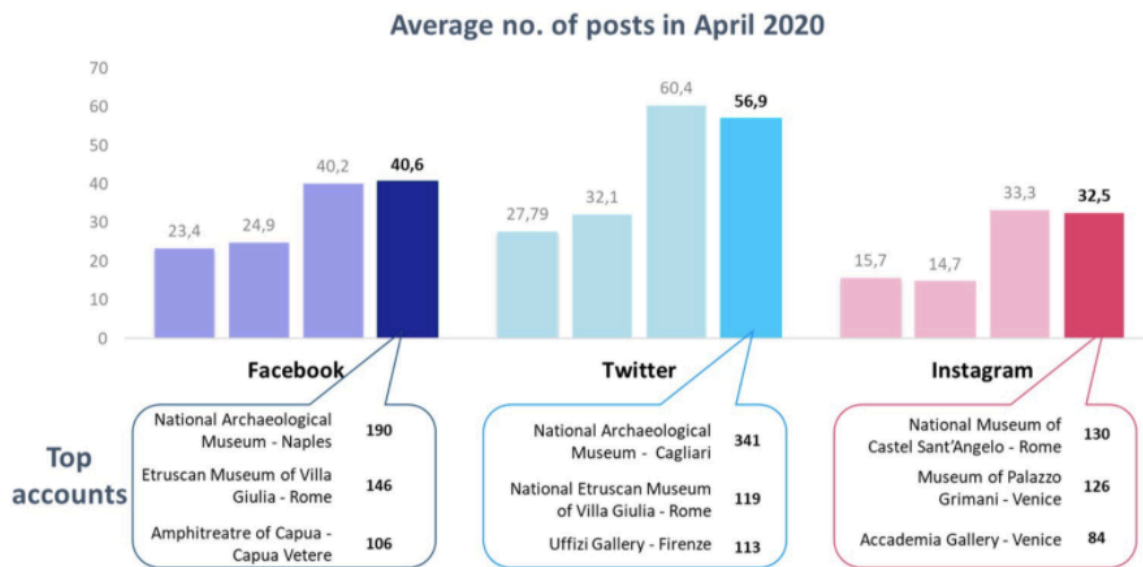
Lo studio si concentra sui primi due aspetti monitorati e sui dati relativi al periodo compreso tra l'8 marzo (data in cui i musei hanno chiuso tutte le attività in loco) al 30 aprile. I seguenti dati sono stati estratti per i 100 musei in quel periodo:

- numero medio di post giornalieri pubblicati da ogni museo sui social media;
- numero medio di interazioni per ogni post realizzato da ogni museo sui social media;
- numero di follower giornalieri.

Lo studio evidenzia come l'esperienza del primo lockdown abbia senza dubbio avuto come conseguenza il potenziamento della presenza online dei musei, soprattutto sui canali Facebook, Twitter e Instagram, modificando approcci e modalità lavorative. In particolare, durante i mesi di marzo e aprile 2020, il volume medio dei post pubblicati dai musei sui social media è raddoppiato rispetto ai mesi precedenti con un conseguente aumento del pubblico digitale in termini di follower.

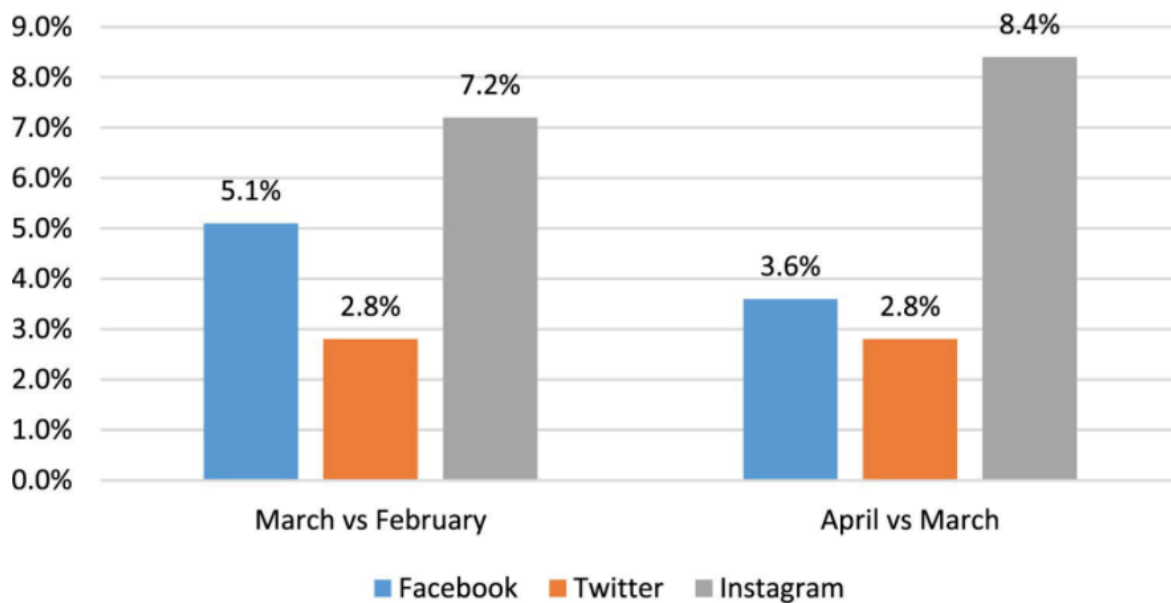
³¹ <http://musei.beniculturali.it/notizie>

Figura 1: Numero medio di post sui social media per museo per piattaforma in aprile 2020.



Fonte: Osservatorio Innovazione Digitale

Figura 2: Variazione mensile media dei follower per piattaforma (%)



Fonte: Osservatorio Innovazione Digitale

La ricerca evidenzia però che se da una parte il livello di interesse da parte degli utenti per le attività online è aumentato, come si evince dall'incremento del numero di follower, la capacità di interagire con il pubblico è invece rimasta sostanzialmente stabile rispetto al periodo appena precedente alla chiusura.

Tabella 2: Numero medio di interazioni per post

Piattaforma	Febbraio		Marzo		Aprile	
	N° post	Interazioni/post	N° post	Interazioni/post	N° post	Interazioni/post
Facebook	1671	102	2018	112	2683	115
Instagram	677	824	1662	529	1594	520
Twitter	1026	26	1993	27	1821	31

Fonte: Osservatorio Innovazione Digitale (rielaborazione)

La tabella 2 mostra un leggero incremento del numero medio di interazioni per post su Facebook. Nel febbraio 2020, un post condiviso su Facebook ha generato in media 102 interazioni, mentre ha generato 112 interazioni a marzo e 115 ad aprile. Un leggero incremento si può osservare anche per Twitter, passato da 26 interazioni a febbraio a 31 ad aprile. Significativamente, Instagram ha registrato da una parte un numero significativo di follower, dall'altra il numero di interazioni è sceso da 824 a febbraio a 529 a marzo e poi a 520 ad aprile. Una crescita dei follower non accompagnata da una corrispondente crescita delle interazioni potrebbe essere spiegata dal fatto che la partecipazione del pubblico è un fenomeno graduale: gli utenti inizialmente decidono di seguire il museo sui canali social, successivamente osservano le proposte del museo e solo quando verrà creato un legame si sentiranno coinvolti e inizieranno a interagire direttamente, esprimendo opinioni e condividendo post. Questo fenomeno presenta delle eccezioni in corrispondenza delle attività in cui era richiesta una maggiore interazione da parte del pubblico (come il flash mob *ArT you ready?* del 29 marzo 2020).

Lo studio dimostra quindi che, se si auspica che a una maggiore presenza sui canali online corrisponda anche una maggiore interazione da parte del pubblico, è necessario procedere a una riflessione sui contenuti proposti tenendo conto delle preferenze e delle reazioni dei fruitori, per aumentarne l'apprezzamento e creare un legame con l'istituzione museale. Nulla è capace di sostituire la visita a un museo di persona, ma è prevedibile che nel prossimo futuro il modello di fruizione culturale sarà necessariamente diverso e fortemente radicato all'uso della tecnologia digitale.

Le indagini di ICOM Italia: evoluzione della comunicazione digitale dal lockdown a oggi (2020)

Il risultato delle indagini, realizzate in collaborazione con Regione Lombardia, è stato presentato durante il convegno online *La comunicazione digitale dei Musei: sfide e opportunità ai tempi del Covid-19*, il 17 dicembre 2020 da Barbara Landi, responsabile della comunicazione per ICOM Italia³².

La ricerca è costituita da un'analisi, basata su 47 parametri, dei musei le cui iniziative digitali introdotte con la pandemia sono state segnalate a ICOM per garantirne una maggiore diffusione, e da due questionari somministrati online nei periodi 20-27 aprile e 7-15 dicembre 2020 alle istituzioni iscritte a ICOM, per raccogliere i dati relativi agli impatti della pandemia sui musei e sulle aree archeologiche italiane a partire da febbraio 2020.

L'analisi basata sui 47 parametri intende indagare le iniziative di comunicazione digitale attivate dalle istituzioni, soprattutto in merito ai contenuti realizzati, alla loro adeguatezza al mezzo di comunicazione utilizzato e alla loro modalità di creazione (ad hoc oppure di repertorio). L'analisi presenta delle macroaree di indagine costituite da: anagrafica, targetizzazione, interazione live, tone of voice, contenuti (l'area di indagine più consistente), canali social e altro.

Figura 3: parametri dell'analisi

La griglia di analisi dall'esterno

Anagrafica <ul style="list-style-type: none">• Fonte• Istituzione• Socio ICOM (sì / no)• Regione• Città• Tipo di museo• Sito web	Contenuti <ul style="list-style-type: none">• Video interviste<ul style="list-style-type: none">• sì / no• nuove / vecchie• durata• Visite guidate video<ul style="list-style-type: none">• sì / no• nuove / vecchie• durata• Altri tipi di contenuti video<ul style="list-style-type: none">• sì / no• nuovi / vecchi• durata• Tour virtuali<ul style="list-style-type: none">• sì / no• nuovi / vecchi• durata	<ul style="list-style-type: none">• Laboratori<ul style="list-style-type: none">• sì / no• Solo per bambini• Per tutti• Approfondimento collezioni<ul style="list-style-type: none">• no• Sì - permanente / mostre in corso• Sì - depositi	Canali social Facebook / Instagram / Twitter / YouTube / LinkedIn / TikTok / Altro <ul style="list-style-type: none">• Attivo• Silente• Non esiste
Targetizzazione <ul style="list-style-type: none">• Generale• In relazione al canale			Altro <ul style="list-style-type: none">• Richiamo delle attività social su sito<ul style="list-style-type: none">• Sì / no
Interazione live <ul style="list-style-type: none">• Sì / no			
Tone of voice <ul style="list-style-type: none">• Ludico, leggero, spiritoso• Troppo serio per i social			

Fonte: ICOM Italia

All'analisi sono stati affiancati i risultati dei questionari compilati online dai musei iscritti a

³² <http://www.icom-italia.org/la-comunicazione-digitale-dei-musei-sfide-e-opportunita-ai-tempi-del-covid-19-17-dicembre-2020-in-collaborazione-con-regione-lombardia/>

ICOM, i cui risultati confermano il fatto che durante il lockdown i musei abbiamo potenziato l'uso del digitale come strumento di comunicazione.

Al questionario somministrato nel periodo 20-27 aprile hanno risposto 354 istituzioni/persone da tutto il territorio nazionale. Fra i dati più interessanti, l'89,2% dei rispondenti dichiarano di aver realizzato contenuti digitali ad hoc dopo la chiusura e ben il 49% dichiara che fra il 100% e l'80% di ciò che è stato pubblicato sui social dopo la chiusura è costituito da contenuti creati ad hoc. C'è stato quindi da parte dei musei una reazione energica per adeguarsi alla situazione dal punto di vista della creazione di contenuti, cui però non sono corrisposti degli investimenti economici per l'83,8% degli intervistati.

Al secondo questionario, somministrato a dicembre 2020, hanno invece risposto solo 130 istituzioni/persone, un numero più basso rispetto a quella della prima survey, dato anche questo interessante, che riflette un momento di maggiore stanchezza da parte delle istituzioni e che dipende inoltre dal maggiore tempo necessario alla compilazione rispetto a quello del primo questionario. I risultati indicano che la comunicazione è stata mantenuta a livelli comparabili con quelli del primo periodo di lockdown nel 44,9% dei casi, oppure aumentata o migliorata nel 33,6% dei casi. Interessante inoltre che nel 69,2% dei casi, i professionisti che lavorano per o con l'istituzione durante il lockdown abbiano partecipato a occasioni di formazione sulla comunicazione digitale, e che le attività di comunicazione digitale realizzate durante da marzo 2020 siano state oggetto di un'analisi specifica per il 72,9% dei rispondenti. Questi dati indicano come, dopo il veloce cambiamento nelle modalità di comunicazione delle istituzioni museali causato dalla chiusura del marzo 2020, la considerazione dell'importanza del digitale si sia consolidata nei mesi successivi, diventando una pratica più formalizzata, con un conseguente impulso alla programmazione, alla formazione e al monitoraggio dei risultati e dei trend in questo settore.

La rilevazione avviata dalla DG Musei del MiBACT sui pubblici dei musei italiani durante il lockdown (DG Musei del MiBACT, 2020)

La Direzione Generale Musei del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo ha voluto verificare lo stato delle relazioni tra le persone e i luoghi della cultura durante la fase 1 del lockdown, grazie a una rilevazione online sul pubblico dei musei, realizzata tramite un questionario somministrato utilizzando i propri canali social, quelli dei musei che ne sono

dotati e che hanno voluto metterli a disposizione, quelli di associazioni culturali importanti come ICOM Italia, e la comunicazione digitale virale.

La ricerca è stata condotta con il supporto scientifico di Annalisa Cicerchia e Ludovico Solima, con la collaborazione di Simona Staffieri, presentata nel luglio 2020 dal Direttore generale uscente Antonio Lampis (DG Musei del MiBACT, 2020) e illustrata da Annalisa Cicerchia durante il webinar *Il pubblico dei musei italiani durante il lockdown: un'indagine della DG musei - MiBACT*, organizzato dal Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre il 4 dicembre 2020³³.

Alla base della rilevazione online vi era l'esigenza di avviare una campagna di ascolto che mettesse al centro il pubblico, per rilevare alcuni aspetti qualitativi del rapporto tra musei e fruitori, raccogliere elementi su se e come le proposte digitali di contenuti culturali alternative alla visita fisica fossero state accolte e infine comprendere se l'esperienza straordinaria della chiusura, sebbene ancora non completamente risolta, possa generare alcune riflessioni utili per il futuro.

La rilevazione online è stata svolta tra il 23 aprile e il 30 giugno 2020, le risposte validate sono state complessivamente 6.558.

Da ricerche precedenti della DG emerge che, prima del lockdown, in generale il tasso di coinvolgimento nelle proposte dei luoghi della cultura delle persone che risiedono in Italia non raggiungeva in media il 34%, tuttavia esiste anche una tipologia di pubblico dei musei che ha grande familiarità e in qualche caso una relazione affettiva speciale con le istituzioni museali, che frequentano diverse volte l'anno. La rilevazione si rivolge e riporta in particolare modo le risposte di questo tipo di pubblico più fidelizzato, che più verosimilmente ha dimostrato la propria disponibilità a rispondere al questionario, e non pretende quindi di essere una rilevazione rappresentativa di tutta la popolazione italiana.

Il 53% di coloro che hanno risposto al questionario sono femmine, l'età minima è 14 anni. Il 31,1% risiede nelle regioni del Nord Ovest, il 23% nel Nord Est, il 22,3% nel Centro, il 15,8% nelle regioni del Sud e il 7,7% nelle Isole. Il livello di istruzione dei rispondenti tende a essere alto: il 69,7% ha un titolo di studio corrispondente o successivo alla laurea; il 27,7% ha un diploma di scuola superiore e solo il 2,6% ha un titolo di studio equivalente alla licenza media o elementare, quest'ultima praticamente nulla.

³³ <https://www.masterbiennalegestionebeniculturali.it/iniziative/>

A conferma del fatto che l'indagine sia un focus sul pubblico museale più fidelizzato, per quasi la metà dei rispondenti totali (47,6%) "L'arte è espressione di ciò che sono". Nel dettaglio, l'affermazione è condivisa dal 48,5% delle femmine, da quasi il 50% dei più giovani (14-24 anni) e da una quota importante degli over 64 (49,1%). Per ben il 23% degli intervistati, l'espressione "Lavoro nell'arte e nella cultura, che sono la mia quotidianità" descrive bene le proprie abitudini culturali. L'opzione "Mi piace partecipare spesso ad attività culturali e artistiche" è stata scelta dal 14,8% dei rispondenti. Ha invece raccolto la quota minima dei consensi l'ultima dichiarazione: "Mi piacciono l'arte e la cultura, ma non mi considero un fruitore appassionato", scelta dal 12% del campione, con qualche punto percentuale in più presso la fascia di età più giovane dai 14 ai 24 anni (14,8%).

La quasi totalità degli intervistati afferma di avere avvertito la mancanza dei musei (90%), un terzo specifica che il senso di mancanza è stato molto forte e nei prossimi mesi, il 93,3% intende tornare a frequentare i musei.

Per quanto riguarda il rapporto fra i musei e il digitale, il 71,5% degli intervistati ha visitato i siti internet o i profili degli istituti sui social network durante il periodo di chiusura a causa della pandemia. Il 90% di questi è rimasto soddisfatto della qualità delle proposte, e il 91% di coloro che hanno visitato i siti internet dei luoghi della cultura o i profili social dei musei ritiene che i luoghi del patrimonio debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura.

Nello scenario futuro, il 44,2% dei rispondenti è convinto che continuerà ad utilizzare le risorse digitali dei musei con la stessa intensità del periodo di chiusura. Nello stesso tempo, il 65,5% degli intervistati ritiene che, se anche fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, ricostruzioni 3D, musiche, supporti audio, ecc.), una "visita online" non potrebbe sostituire la visita di persona di un museo, però una proposta digitale di qualità potrebbe indurre poi a visitare il museo o completare la visita di persona.

Anche da questa indagine, che riporta in modo particolare le opinioni di un pubblico museale più fidelizzato rispetto alla media italiana, emerge che un'offerta digitale, anche se di alta qualità, non potrà sostituire la visita di persona a un'istituzione culturale. Si evidenzia però la disponibilità da parte del pubblico a continuare a fruire di proposte erogate in modalità digitale, come strumento per preparare o completare la visita onsite, dato che indica come questo periodo abbia preparato il pubblico a una fruizione più ibrida e integrata fra online e

mondo fisico.

L'indagine svolta da Impresa Cultura Italia-Confcommercio sugli effetti del Covid-19 e del lockdown per i consumi culturali degli italiani (2020)

Secondo l'indagine svolta da Impresa Cultura Italia-Confcommercio, in collaborazione con Swg, sugli effetti del Covid-19 e del lockdown per i consumi culturali degli italiani³⁴, le ripercussioni causate dalla pandemia sull'offerta culturale sono state importanti.

L'indagine quantitativa è stata condotta mediante interviste online con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview) su un campione composto da 1001 cittadini italiani tra i 18 e 74 anni rappresentativi della popolazione per genere, età, area geografica e ampiezza del comune di residenza. Le interviste sono state somministrate dal 18 al 21 maggio 2020.

Lo studio ha evidenziato come la chiusura di cinema, teatri e dei luoghi della cultura in genere abbia fortemente inciso sulle pratiche di consumo culturale, azzerando le esperienze dal vivo ed alimentando la fruizione domestica e digitale.

I vincoli imposti dall'emergenza del Covid-19 hanno portato ad una forte crescita dei consumi televisivi (+47% durante il lockdown), della lettura di libri (+14%) e dell'ascolto di musica (+7%), mentre è diminuita la lettura di fumetti (-27%) e riviste (-10%). Invece in pochi (solo il 4%) hanno approfittato della possibilità di visite virtuali complete a musei e siti archeologici, mentre la maggior parte (ben il 79%) non ha usufruito di questa opportunità sia perché non ne era a conoscenza (28%) che per libera scelta (51%).

³⁴ <https://www.confcommercio.it/-/cultura-digitale-covid>

Figura 4: Le visite virtuali a musei e siti archeologici

Alcuni musei e siti archeologici hanno dato la possibilità di fare, in questo periodo, visite virtuali on line.
Lei conosceva questa opportunità?

N=1001. valori %

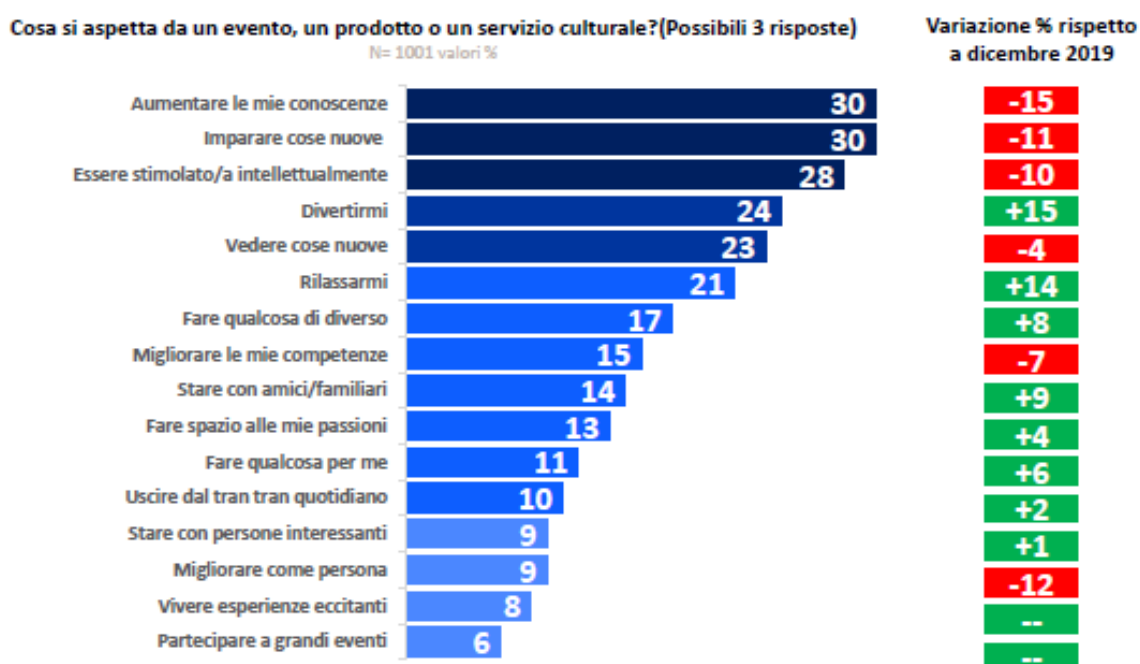


Fonte: Indagine Impresa Cultura Italia-Confcommercio e Swg

Questo dato è da mettere in relazione allo stato emotivo creato dalla pandemia sulle persone, il quale ha influito molto sulle aspettative della cultura (figura 5). È infatti cresciuto (+15%) rispetto a dicembre 2019 il numero di chi vuole divertirsi con le attività culturali, mentre si registra un +14% per chi vuole “rilassarsi”, un +8% per chi vuole “fare qualcosa di diverso”. Diminuiscono invece le percentuali di tutti coloro che dalla cultura vogliono migliorarsi o un’esperienza di tipo cognitivo: per chi vuole ampliare le conoscenze (-15%), imparare cose nuove (-11%), essere stimolato intellettualmente (-10%), vedere cose nuove (-4%), migliorare le proprie competenze (-7%).

Lo studio conferma quindi l’aumento della fruizione domestica e digitale della cultura in generale da parte del pubblico. Allo stesso tempo però se si vuole che l’interazione da parte degli utenti aumenti, soprattutto per quanto riguarda l’offerta culturale proveniente dai musei, è necessario rivedere i contenuti proposti, tenendo conto delle preferenze del pubblico potenziale. Per aumentarne l’apprezzamento sarebbe necessario sviluppare maggiormente la componente di intrattenimento e ludica, mantenendo contemporaneamente la funzione educativa dell’offerta e senza incorrere in banalizzazioni dei contenuti.

Figura 5: Le aspettative sulle attività culturali



Fonte: Indagine Impresa Cultura Italia-Confcommercio e Swg

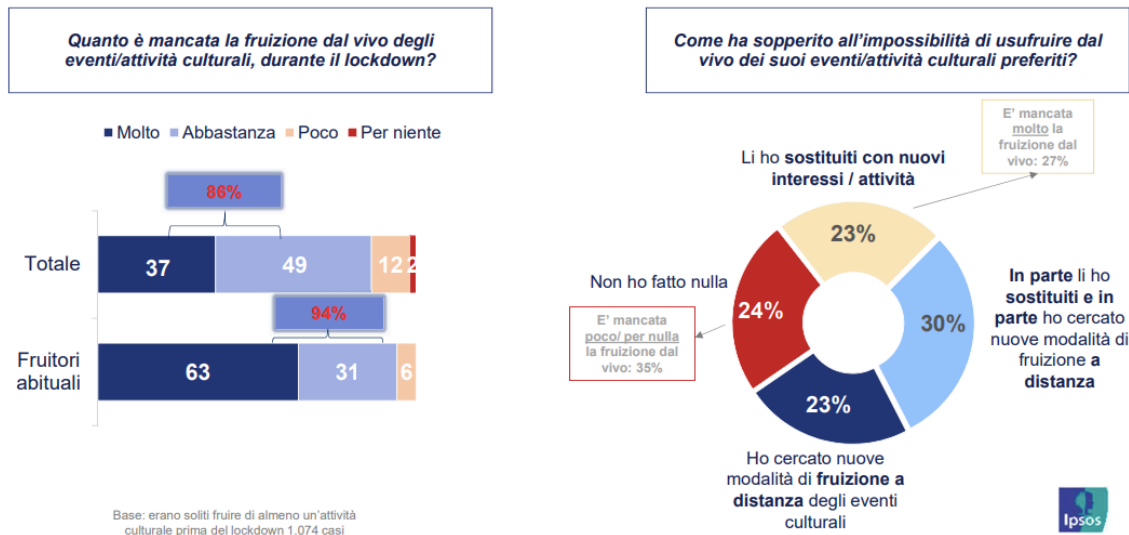
La ricerca I consumi culturali degli italiani ai tempi del Covid-19: vecchie e nuove abitudini, condotta da Ipsos e commissionata da Intesa Sanpaolo (Ipsos, 2020)

L'impatto del digitale nella fruizione della cultura durante il periodo di confinamento è stato analizzato anche dalla ricerca *I consumi culturali degli italiani ai tempi del Covid-19: vecchie e nuove abitudini*, condotta da Ipsos e commissionata da Intesa Sanpaolo, su un campione di 1000 persone a livello nazionale e 200 fruitori abituali della cultura, nel periodo compreso tra il 6 e il 21 ottobre 2020 (Ipsos, 2020). Lo studio analizza le diverse risposte distinguendo quelle dei "neofiti", cioè di coloro che si sono avvicinati al mondo della cultura a partire dal lockdown, da quelle dei fruitori abituali (con l'abitudine alla fruizione di almeno 4 attività culturali al mese).

Durante il lockdown, la fruizione dal vivo di eventi e attività culturali è mancata molto all'86% degli italiani intervistati (percentuale che sale al 94% nel caso dei fruitori abituali). Alla domanda di come ha sopperito all'impossibilità di usufruire dal vivo degli eventi e attività culturali preferiti, il 24% degli intervistati ha risposto di non aver fatto nulla, il 23% ha sostituito la cultura con nuovi interessi, un altro 23% ha cercato nuove modalità di fruizione a distanza degli eventi culturali e il 30% in parte li ha sostituiti e in parte ha cercato nuove modalità di fruizione a distanza. Quindi la tendenza principale è stata o quella di abbandonare

l'interesse, o di provare a fruire della cultura anche da remoto, con i pro e contro evidenziati dalla ricerca.

Figura 6: La fruizione dal vivo è mancata molto ed è stata sostituita, parzialmente, dalla fruizione da remoto



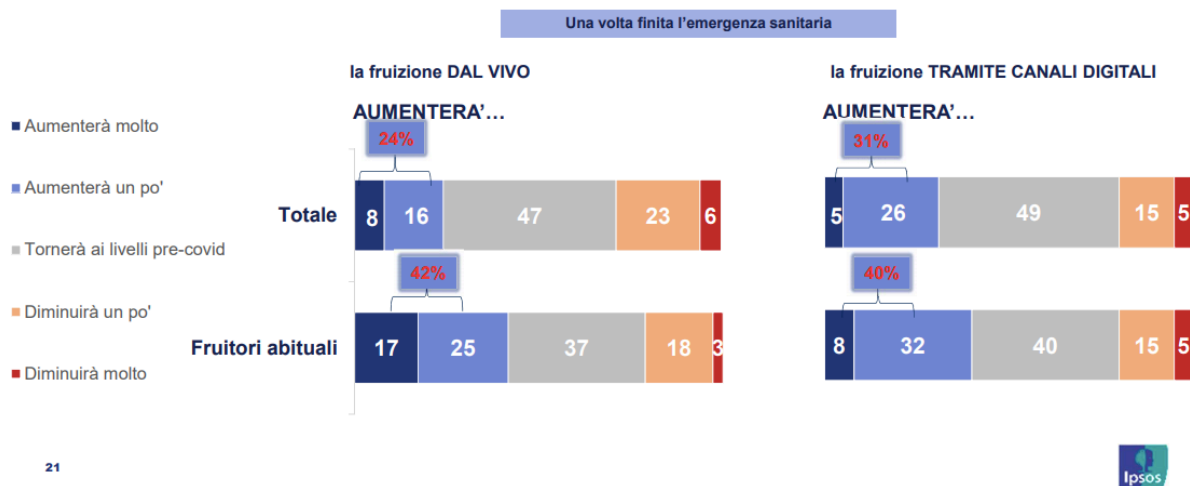
Fonte: Ipsos

Gli italiani riescono a rintracciare diversi vantaggi nella fruizione online rispetto agli eventi dal vivo: il 68% dei partecipanti sottolinea la libertà di accedere a questi eventi in qualunque momento, mentre il 53% pone enfasi sulla comodità di poterlo fare a partire da qualsiasi luogo. C'è anche un'ampia fetta di consumatori che sottolinea il vantaggio economico poiché queste attività da remoto tendono ad avere un costo ridotto rispetto a quelle in presenza. È interessante notare come per il 30% degli intervistati la possibilità di fruizione a distanza corrisponda a un'opportunità di condivisione in famiglia. Il 62% denuncia tuttavia la freddezza di tali formule, oltre che la mancanza di valore esperienziale, di relazione con l'artista (57%), e gli stessi limiti tecnologici (39%).

Oltre agli aspetti positivi elencati, il digitale ha anche consentito durante il lockdown l'avvicinamento al mondo della cultura di un nuovo target di "nuovi fruitori" (pari al 16%) che, secondo l'indagine, corrispondono a una fetta di consumatori con un livello di istruzione più basso e poco abituati ad informarsi sull'attualità. Essi rappresentano dunque un gruppo di utenti che ha bisogno di essere guidato all'interno dell'offerta culturale ma che ha voglia di scoprire le novità in questo ambito.

L'indagine sembra tuttavia indicare che quando l'emergenza sarà finita si vorrà ritornare al tipo di fruizione dal vivo, ma allo stesso tempo anche la fruizione tramite i canali digitali aumenterà per il 40% dei fruitori abituali.

Figura 7: La fruizione una volta finita l'emergenza sanitaria



Fonte: Ipsos

Secondo i risultati di questa ricerca, che prevede uno scenario prospettato anche dalle ricerche precedenti, è altamente probabile che la fruizione da vivo e da remoto dovranno integrarsi sempre più, ampliando e valorizzando ulteriormente i contenuti e le modalità di offerta culturale.

La ricerca svolta dall'Osservatorio Culturale del Piemonte Il pubblico dei musei durante il lockdown. Abbonati musei e consumi digitali durante l'emergenza Covid-19 (Osservatorio Culturale del Piemonte, 2020)

La ricerca è stata realizzata dall'Osservatorio Culturale del Piemonte, in collaborazione con il Dipartimento di Architettura e Design (DAD), Politecnico di Torino e l'Associazione Abbonamento Musei.it e ha preso in considerazione l'universo gli iscritti al servizio di newsletter dell'Abbonamento Musei, composto quasi totalmente da possessori ed ex possessori dell'Abbonamento Musei Piemonte e Lombardia (Osservatorio Culturale del Piemonte, 2020). L'analisi ha interessato dunque in maniera prevalente i residenti nelle due

regioni.

Come nel caso della ricerca della DG Musei del MiBACT, i possessori dell'Abbonamento Musei si distinguono dalla media nazionale per l'elevata e consolidata propensione ai consumi culturali, cui si aggiungono caratteristiche socioeconomiche congruenti con una certa facilità di accesso ai contenuti digitali.

Come strumento di indagine è stato scelto un questionario semistrutturato con domande aperte e chiuse, somministrato con modalità online, la rilevazione ha interessato il periodo dal 10 maggio al 31 maggio 2020. La popolazione di riferimento è stata invitata a compilare il questionario attraverso una comunicazione inviata dall'Associazione Abbonamento Musei.it. All'analisi hanno partecipato 3.600 persone e sono state previste due macrosezioni principali:

1. la prima legata alla fruizione e ai consumi culturali curata dall'Osservatorio Culturale del Piemonte;
2. la seconda relativa alla possibilità di acquisto futuro di proposte culturali dei musei curata dal Dipartimento di Architettura e Design del Politecnico di Torino.

Dalla ricerca emerge una prevalenza di pubblico adulto e in particolare modo femminile: il 47% dei rispondenti ha tra i 46 e i 65 anni e di questi 7 su 10 sono donne, il 27% è il pubblico over 65, il 22% è compreso tra i 25 e i 45 anni, infine solo il 4% ha meno di 25 anni.

Tra i dati più significativi, si evidenzia l'aumento degli abbonamenti a servizi digitali durante il lockdown e in maniera corrispondente l'aumento anche della relativa fruizione: il 47% è abbonato almeno a un servizio per la fruizione digitale dei contenuti, mentre il 7% ha attivato un abbonamento ad almeno un servizio per la fruizione digitale dei contenuti durante il lockdown.

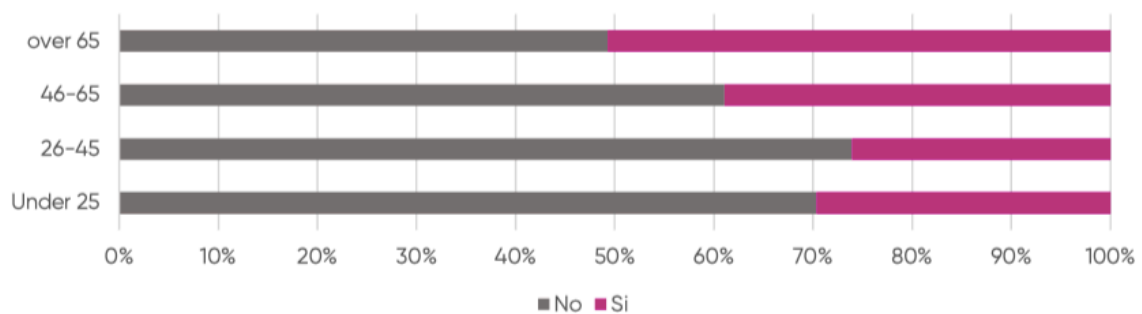
Il 46% dei rispondenti afferma di aver aumentato la frequenza con cui ha accesso a contenuti culturali digitali durante il lockdown, solo il 4% afferma di non fruire di alcuna tipologia di contenuto, mentre più del 50% fruisce almeno 4 tipi di contenuti culturali tra quelli proposti nell'indagine (76% lettura di quotidiani e riviste online, 74% prodotti audiovisivi, 65% musica).

In merito alla conoscenza e alla fruizione delle proposte digitali dei musei il pubblico dell'Abbonamento Musei mostra i tratti di consumatore culturale abituale, dichiarandosi informato circa le iniziative: solo il 10% dei rispondenti non era a conoscenza dell'offerta digitale dei musei, il 60% conosce le proposte digitali sia di musei che hanno già visitato sia

di quelli che non hanno ancora visitato, mentre si evidenzia che ben il 25% dei giovani ignorasse le proposte dei musei.

Va rilevato, tuttavia, come la conoscenza delle iniziative non sempre si traduca in partecipazione: il 56% dei rispondenti non ha fruito ad alcuna proposta dei musei, sebbene ne fosse a conoscenza. L'analisi delle risposte in base alla fascia d'età mostra, inoltre, tassi di adesione più alti tra gli anziani e più bassi tra i giovani e in generale al diminuire dell'età.

Figura 8: Rispondenti che hanno fruito delle proposte digitali dei musei per fascia d'età (%)

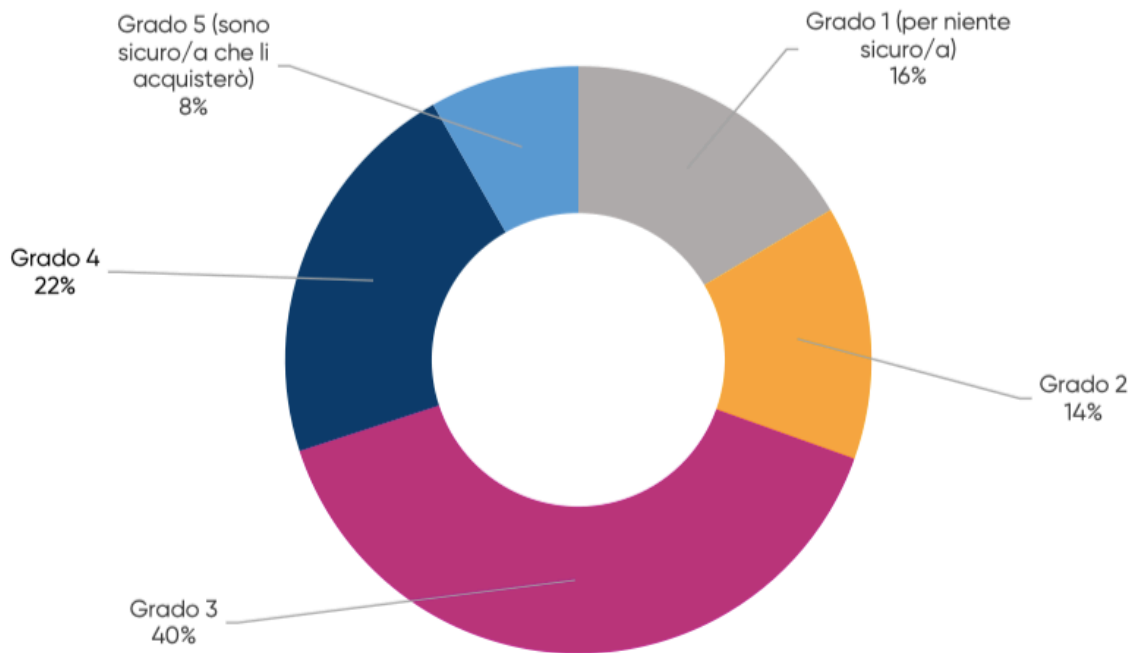


Fonte: elaborazioni OCP su dati OCP e Abbonamento Musei.it

Ciononostante, il 44% di coloro che ha fruito dei contenuti digitali messi a disposizione dai musei mostra un alto livello di soddisfazione, con 6 persone su 10 che affermano di aver gradito molto o moltissimo le iniziative, siano esse state proposte dai musei inclusi nell'Abbonamento o da altri musei italiani e esteri.

Nonostante la forte motivazione a tornare a visitare i luoghi della cultura in presenza, 8 persone su 10 affermano di aver intenzione di continuare a fruire delle proposte digitali dei musei anche in futuro. Volendo analizzare la propensione al futuro acquisto dei servizi digitali museali fra gli intervistati, gli interessati si suddividono fra coloro che manifestano già elevati livelli di certezza circa un futuro acquisto dei prodotti digitali (30%, includendo chi ha espresso un grado di certezza di 4 o 5, su una scala da 1 a 5), chi è ancora incerto o piuttosto incerto (30%, includendo chi ha espresso un grado di certezza di 1 o 2) e coloro che dichiarano un grado di incertezza intermedio (40%, grado 3).

Figura 9: grado di certezza con cui gli interessati ai contenuti digitali pensano di acquistare in futuro tali prodotti o servizi



Fonte: elaborazione DAD-PoliTo su dati OCP e Abbonamento Musei.it

Considerando i risultati di quest'ultima ricerca insieme a quelle precedentemente illustrate, possiamo fare delle considerazioni generali che trovano conferma nei dati analizzati.

Al fine di perseguire la propria missione di istituzioni al servizio della società con lo scopo non solo di preservare, ma anche di valorizzare e comunicare il proprio patrimonio custodito, durante il periodo di chiusura molti musei hanno cercato di raggiungere diversi fruitori rendendo disponibili una molteplicità di contenuti culturali attraverso il web, attivando, ripensando o potenziando la propria strategia di comunicazione digitale.

Dalle ricerche emerge inoltre che a questo impulso nella pubblicazione di contenuti, cui spesso è corrisposto un periodo di ipercomunicazione soprattutto attraverso i canali social network dei musei, non è corrisposto un aumento dell'interazione da parte del pubblico.

Per quanto riguarda i possibili scenari futuri fra le ipotesi più menzionate rientra quella di una fruizione ibrida fra visita di persona e virtuale, in cui il digitale diventi un elemento di integrazione della visita in presenza, completandola e arricchendola con contenuti extra. Emerge quindi la possibilità che, una volta riaperti più stabilmente i luoghi della cultura, le

due tipologie di esperienze possano fornire un quadro d'offerta integrata, non contrapposte o in contraddizione fra di loro.

Nel futuro la sfida sarà quindi quella di proporre delle esperienze virtuali non in alternativa alla visita di persona, ma in completamento ad essa, che possano andare maggiormente incontro alle esigenze del pubblico, per favorire una fruizione reiterata dei luoghi della cultura, per esplorare nuovi percorsi, per raggiungere nuovi visitatori (fisici o virtuali) o per fornire una esperienza alternativa agli utenti fisicamente lontani dal luogo dell'istituzione culturale.

2.3 Le campagne di comunicazione del MiBACT

Il MiBACT, dall'inizio del lockdown, ha lanciato diverse campagne istituzionali, con l'intento di promuovere delle iniziative condivise da parte dei musei italiani per mantenere il contatto con il pubblico, nonostante la chiusura delle sedi; diffonderle utilizzando i propri canali di comunicazione digitale; ma anche suscitare interesse, curiosità, creare occasioni di incontro e confronto. Il target è trasversale, le campagne infatti sono state rivolte a tutte le istituzioni culturali e a tutti i cittadini italiani.

Ciascuna campagna è in generale costituita da un'immagine o una locandina, un comunicato stampa, uno spot video diffuso tramite il canale YouTube del MiBACT e le reti televisive RAI e diversi post sui canali Facebook, Instagram e Twitter del Ministero. Al lancio da parte del MiBACT segue in genere il recepimento della campagna da parte delle istituzioni culturali, principalmente statali, nella propria programmazione social. Per alcune iniziative è seguita l'interazione del pubblico, anche tramite la produzione di contenuti soprattutto sul canale Instagram, ma anche su Twitter o Facebook.

Di seguito è possibile consultare un elenco delle principali campagne lanciate da marzo 2020 fino alla seconda riapertura, seppur parziale, dei luoghi della cultura del 18 gennaio 2021, a seguito del D.P.C.M. 14 gennaio 2021. Molte istituzioni culturali, anche quelle non statali, hanno seguito la linea tracciata dal Ministero, sia a livello di contenuti e modalità operative in

un periodo di forte cambiamento e incertezza, sia in ottica promozionale, utilizzando i canali digitali messi a disposizione dal MiBACT per diffondere le proprie iniziative.

La cronologia di tali attività fornisce quindi un quadro complessivo dell'evoluzione delle iniziative attivate per reagire alle chiusure e riaperture: il contesto delle modalità di utilizzo dei canali digitali da parte dei musei per relazionarsi con il pubblico e fra loro, oltre i particolarismi di ciascuna istituzione. Da questa analisi, si delinea un percorso che inizia dalla prima chiusura con le raccomandazioni ai cittadini per limitare i contagi, suscitare un sentimento di unità nazionale, infondere speranza nel futuro, dare accesso gratuito a una vasta gamma di contenuti culturali fruibili da casa, mantenere il dialogo con il pubblico e coinvolgerlo nelle iniziative digitali proposte. Durante il periodo di riapertura sono state promosse le eccellenze italiane, i cittadini sono stati invitati a viaggiare e tornare a visitare i luoghi della cultura nel territorio nazionale, inoltre si è cercato di “mettere ordine” alle molteplici proposte nate sui canali social delle istituzioni culturali, fornendo agli utenti degli strumenti utili per orientarsi. Infine, con la seconda chiusura la campagna principale del MiBACT ha avuto come obiettivo il sostegno alla campagna vaccinale nazionale.

Per ricostruire la sequenza delle campagne promozionali, sono stati consultati i canali social del MiBACT e i comunicati stampa disponibili nel sito web del Ministero³⁵.

#IoRestoaCasa

La prima campagna è nata spontaneamente sulla rete a seguito del D.P.C.M. 8 marzo 2020 e ha visto, protagonisti della musica, dello spettacolo e influencer – fra i primi Jovanotti, Fiorello, Chiara Ferragni, Ligabue, Cristiana Capotondi e Tiziano Ferro, cui sono seguiti molti altri – lanciare messaggi, soprattutto video, attraverso i propri canali social network per invitare gli italiani a restare a casa. Un invito rivolto soprattutto ai ragazzi, per fermare il contagio, evitare atteggiamenti imprudenti e tutelare la salute di tutta la popolazione italiana.

La campagna, connotata dall'hashtag #IoRestoaCasa, è stata rilanciata il 9 marzo 2020 dal Ministro per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo Dario Franceschini, e ha visto l'adesione dei musei d'Italia che hanno iniziato a pubblicare immagini, podcast, video e percorsi virtuali sui propri canali Facebook, Twitter, Instagram e YouTube per portare nelle

³⁵ <https://www.beniculturali.it/campagne-di-comunicazione;>
<https://storico.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/SalaStampa/ComunicatiStampa/index.html>

case delle persone i capolavori custoditi nelle collezioni e combattere la diffusione del Covid-19 (MiBACT 2020a).

L'Italia Chiamò

Il MiBACT il 13 marzo ha aderito a *L'Italia Chiamò*, la campagna nata spontaneamente sulla rete che ha visto molti artisti, giornalisti, musei e istituzioni culturali impegnati in un grande evento finalizzato alla raccolta fondi per la Protezione Civile. Il canale YouTube del MiBACT ha ospitato dalle sei del mattino a mezzanotte un live streaming solidale al quale hanno partecipato centinaia di protagonisti del mondo dell'informazione, della cultura, della musica e dello spettacolo. Nel palinsesto sono stati diversi i contenuti prodotti dai luoghi della cultura del MiBACT (MiBACT 2020b).

La cultura non si ferma

La cultura non si ferma è la pagina web del sito del MiBACT nata per aggregare attraverso sei sezioni (Musei, Libri, Cinema, Musica, Educazione e Teatro) tutte le diverse iniziative virtuali organizzate dai luoghi della cultura statale, dal mondo dell'arte, dello spettacolo, della musica e dell'audiovisivo. Attraverso le parole di molti professionisti della cultura come storici dell'arte, archeologi, archivisti, bibliotecari, restauratori, architetti, autori, scrittori, attori e musicisti è stato possibile scoprire il dietro le quinte delle istituzioni per cui lavorano, realizzando una ricca offerta di contenuti culturali che ha permesso di restare in contatto con il pubblico, nonostante la chiusura delle sedi. Il MiBACT ha inoltre aperto l'utilizzo della pagina a tutte le altre realtà culturali italiane, anche non statali, per aiutarle diffondere online i propri contributi³⁶.

Fumetti nei Musei

Il progetto ideato e realizzato dal MiBACT, in collaborazione con la casa editrice Coconino Press - Fandango e gli autori delle storie, ha reso disponibile dal 15 marzo, ogni settimana e gratuitamente, la lettura online di una parte dei cinquantuno fumetti realizzati nel 2018, dedicati ai musei e ai parchi archeologici del Paese e illustrati da alcuni dei migliori fumettisti italiani. L'iniziativa è stata amplificata grazie ai canali social ufficiali @fumettineimusei,

³⁶ <https://www.beniculturali.it/laculturanonisiferma>

supportati dai canali istituzionali @mibact, @museitaliani e dalla rete composta dai singoli musei, sulle principali piattaforme quali Facebook, Instagram e Twitter e utilizzando gli hashtag #iorestoacasa e #ioleggoacasa.

Lo scopo iniziale di *Fumetti nei Musei*, quello di avvicinare i ragazzi al patrimonio museale con linguaggi differenti, si è quindi rafforzato durante il periodo in cui le scuole erano chiuse, attraverso l'utilizzo del digitale, permettendo la costruzione di percorsi didattici e di mantenere la relazione fra musei, scuole, studenti e gli stessi fumettisti³⁷.

Dantedì

Il 25 marzo 2020, si è celebrato su invito del Governo per la prima volta il *Dantedì*, evento online dedicato a Dante Alighieri. La ricorrenza è caduta nel giorno dell'anno che gli studiosi individuano come inizio del viaggio ultraterreno della *Divina Commedia*. Alle 12.00 di mercoledì 25 marzo tutti sono stati chiamati a leggere Dante e a riscoprire i versi della *Commedia*. Il Ministro Dario Franceschini ha rivolto inoltre un appello agli artisti a leggere Dante e postare i propri contenuti, mentre il Ministero dell'Istruzione ha invitato docenti e studenti a farlo durante le lezioni a distanza. Ma la richiesta è stata allargata a ciascun cittadino. Il Mibact e il Miur insieme a scuole, musei, parchi archeologici, biblioteche, archivi e luoghi della cultura hanno proposto inoltre sui propri account social immagini, video, opere d'arte, rare edizioni della *Divina Commedia* per raccontare quanto Dante abbia segnato nel tempo le espressioni culturali e artistiche dell'identità italiana. Al *Dantedì* ha partecipato attivamente anche la Rai con trasmissioni dedicate nelle sue reti.

Le celebrazioni, seppur a distanza, sono quindi proseguite durante tutta la giornata sui social, con pillole, letture in streaming, performance dedicate a Dante, con gli hashtag ufficiali #Dantedì e #ioleggoDante (MiBACT 2020c).

ArT you ready?

Il MiBACT ha invitato le comunità igers, gli influencer, i fotografi, ma anche i visitatori a un grande flashmob fotografico digitale su Instagram, tenutosi domenica 29 marzo 2020. Ai partecipanti è stato indicato di recuperare nei propri archivi e di pubblicare per l'intera giornata le foto realizzate nel passato all'interno dei musei, parchi archeologici, biblioteche e

³⁷ <https://www.beniculturali.it/articolo/fumetti-nei-musei-aderisce-alla-campagna-ioleggoacasa>

archivi d'Italia, dando preferenza a quelle prive di persone, utilizzando gli hashtag #artyouready e #emptymuseum (MiBACT 2020d). *ArT you ready?* si è delineato come un viaggio digitale in Italia attraverso i luoghi della cultura, il paesaggio e il patrimonio culturale di archivi, biblioteche, musei e parchi archeologici, che ha riscosso notevole successo in termini di interazioni e di utilizzo degli hashtag di riferimento ed è divenuto un appuntamento social ricorrente nelle domeniche successive al 29 marzo.

Gran virtual tour

In occasione della prima domenica del mese, che prima dell'attuazione delle norme anti Covid-19 prevedeva l'ingresso gratuito in tutti i luoghi della cultura statali, nell'ambito della campagna nazionale #IoRestoaCasa, il MiBACT ha proposto dei tour virtuali delle istituzioni culturali italiane, raccolti in una pagina dedicata sul sito web del Ministero: www.beniculturali.it/virtualtour.

Si è voluto realizzare un viaggio digitale lungo tutta Italia, connotato come un "Gran virtual tour", con molti percorsi realizzati grazie alla collaborazione con Google Arts & Culture, che a sua volta le ha riunite all'interno della sezione *Meraviglie d'Italia* della piattaforma: g.co/meraviglieditalia. L'iniziativa è stata anche al centro di una campagna di comunicazione social domenica 5 aprile 2020, in cui il pubblico è stato invitato a partecipare con gli hashtag #artyouready e #granvirtualtour con diversi contenuti, quali screenshots catturati durante le visite virtuali o foto scattate durante visite passate, per continuare sul filone della domenica precedente, realizzando una sorta di seconda edizione di *ArT you ready?* (MiBACT 2020e).

Andrà tutto bene

Il 10 aprile 2020 il MiBACT ha lanciato una nuova campagna a favore della Protezione Civile. Premessa dell'operazione è stata la donazione del brano inedito *Andrà tutto bene*, composto dai cantanti Elisa e Tommaso Paradiso con i loro fan e donato per raccogliere fondi per la Protezione Civile, con la partecipazione delle società editoriali e discografiche coinvolte.

Un gesto che arriva in risposta all'appello del Ministro Dario Franceschini agli artisti italiani per contribuire a creare momenti di dialogo e di impegno per contrastare gli effetti negativi del Covid-19. Il video è stato inoltre pubblicato sul canale YouTube del MiBACT (MiBACT 2020f).

L'arte ti somiglia

La storica campagna istituzionale del MiBACT, che gioca sulla somiglianza tra le persone e le opere d'arte dei musei italiani, dall'11 aprile 2020 è stata riproposta in versione digitale, fra le iniziative promosse dal Ministero con #IoRestoaCasa. Una proposta lanciata per mantenere il legame fra le istituzioni culturali e il pubblico, nel periodo in cui era ancora in vigore la chiusura delle sedi espositive, e che ha ricordato la sfida social del Getty Museum di Los Angeles delle settimane precedenti. L'invito al pubblico è stato quello di visitare online i luoghi della cultura utilizzando i profili social e i siti web, per trovare somiglianze tra le opere delle collezioni italiane con persone, ma anche ambienti della propria casa e animali domestici, e condividerle sui social usando l'hashtag #lartetisomiglia. Per promuovere l'iniziativa il MiBACT ha pubblicato la versione aggiornata dello spot *L'arte ti somiglia* declinato nel contesto digitale, sul proprio canale YouTube, e ha poi rilanciato sui canali social le foto di tutti coloro che hanno partecipato, dando vita a una nuova ulteriore edizione della campagna *ArT you ready?* (MiBACT 2020g).

Viaggio in Italia. Per un'estate italiana

La campagna è stata ideata nel maggio 2020 per invitare i cittadini italiani a conoscere il proprio Paese e trascorrere le vacanze sul territorio nazionale una volta terminato il lockdown. L'estate 2020 ha visto infatti una riduzione significativa dei flussi turistici internazionali, causata dall'emergenza sanitaria. Il sostegno del Governo al settore turistico ricettivo si è concretizzato in una serie di misure economiche presenti nel Decreto Rilancio, tra queste il bonus vacanze: un contributo fino a 500 euro a famiglia per i soggiorni nelle strutture ricettive italiane.

La campagna promossa dal MiBACT in collaborazione con l'Enit, il Touring Club Italiano e l'Associazione dei Borghi più belli d'Italia si è declinata inoltre durante il periodo estivo nel racconto del territorio nazionale, diffuso con gli hashtag #viaggioinitalia e #paesaggioitaliano sui canali digitali del Ministero, attraverso le rappresentazioni dell'Italia nei secoli quali carte geografiche, manifesti pubblicitari, immagini della flora mediterranea, fotografie d'epoca, immagini dedicate ai colori d'Italia, incisioni di Giovanni Battista Piranesi e uno spot video³⁸.

³⁸ <https://www.beniculturali.it/campagne-di-comunicazione>

#lemascherinelascianoliberigliocchi

La campagna è stata annunciata il 6 giugno 2020, veicolata sui canali social del MiBACT e connotata dall'hashtag #lemascherinelascianoliberigliocchi, con lo scopo di valorizzare la riapertura al pubblico di circa 200 luoghi della cultura statali, sulla base delle disposizioni previste dal D.P.C.M. del 17 maggio 2020. La campagna era un invito al pubblico per tornare a visitare musei e parchi archeologici italiani, rassicurando sulla sicurezza di tale attività e sulle misure prese in tali istituzioni per limitare il diffondersi del coronavirus.

I nomi dei luoghi della cultura tornati accessibili al pubblico sono stati raccolti nella pagina web del Ministero <http://www.beniculturali.it/luoghiaperti> (MiBACT 2020h).

CulturaItaliaOnline

Il 17 luglio 2020, attraverso un comunicato, i canali social media del MiBACT e uno spot, è stato lanciato il portale web realizzato per aggregare i contenuti dei canali social pubblicati dalle principali istituzioni culturali italiane sui propri account, organizzati per aree tematiche e visitabile all'indirizzo www.culturaitaliaonline.it.

I contenuti di questa pagina, alimentati da un migliaio di profili social istituzionali, sono stati organizzati in sei diverse sezioni (Istituti culturali, Archivi e Biblioteche, Musei, Teatro e danza, Musica, Cinema) offrendo la possibilità al pubblico di orientarsi tra le molteplici proposte presenti sui social dall'inizio del lockdown. Un'iniziativa al servizio dell'utente che si è aperta anche al contributo delle istituzioni culturali non statali desiderose di pubblicare i propri contenuti nel portale, anche in chiave di promozione internazionale (MiBACT 2020i).

L'arte della moda

A fine settembre 2020 il MiBACT ha lanciato una campagna digitale alla scoperta dell'arte della moda italiana, attraverso la diffusione di disegni, bozzetti, costumi, figurini, campioni di stoffa e di tessuto, divise, modelli descrittivi e oggetti di design conservati nelle collezioni statali. La diffusione delle immagini di queste opere grazie ai canali social del Ministero ha creato un itinerario delle molte tappe della moda attraverso l'Italia nello spazio e nel tempo. La campagna deve essere considerata tra le attività realizzate per favorire il turismo di prossimità, e anticipazione dell'evento conclusivo denominato #ApritiModa³⁹, realizzato il 24

³⁹ www.apritimoda.it

e 25 ottobre 2020 e dedicato alla valorizzazione delle professioni e dei mestieri della moda italiana, cui hanno partecipato alcune delle più importanti realtà del settore, fra aziende e istituti culturali (MiBACT 2020j).

L'Italia rinasce con un fiore

Con una iniziativa condotta e condivisa da tutti gli istituti culturali statali, il MiBACT, su impulso del Ministro Dario Franceschini, ha lanciato a fine dicembre 2020 attraverso i propri profili social una campagna di comunicazione digitale a sostegno della vaccinazione anti Covid-19.

L'immagine guida dell'iniziativa, che presenta lo slogan "L'Italia rinasce con un fiore", raffigura un dettaglio della *Dama col mazzolino* di Andrea Del Verrocchio, conservata al Museo Nazionale del Bargello di Firenze, opera dalla quale ha tratto ispirazione Stefano Boeri per l'ideazione del logo per la campagna di vaccinazione nazionale (MiBACT 2020k).

2.4 Alcuni esempi a livello nazionale

La prima chiusura dei musei, avvenuta a livello nazionale a seguito del D.P.C.M. 8 marzo 2020, ha avuto in generale come effetto quello di aprire il mondo della cultura a modalità alternative di offerta, sfruttando le possibilità offerte dagli strumenti digitali e utilizzandoli come canali di erogazione e fruizione, e non più come soli canali promozionali. Da questo periodo, durato a livello legislativo fino al 18 maggio 2020, è scaturito un nuovo approccio nei confronti del digitale, che ha avuto come conseguenza il potenziamento notevole nell'utilizzo di canali comunque già noti ai musei, popolati ora di contenuti realizzati per mantenere vivo il dialogo con il pubblico, impossibilitato a visitare i luoghi della cultura di persona. Una fase che ha visto anche la diffusione di iniziative realizzate attraverso la pubblicazione filmati e foto di qualità non sempre adeguata, e alcune istituzioni culturali rischiare di incorrere nell'ipercomunicazione per mantenere il proprio ruolo di promotore di conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica, mentre gli utenti si sono trovati davanti a una offerta vastissima in cui era difficile orientarsi.

Siti web e social media, fra i quali i più diffusi fra le istituzioni culturali italiane sono Facebook, Twitter, Instagram e YouTube, sono stati i canali più utilizzati, grazie ai quali sono stati proposti nuovi format o riorganizzati quelli già proposti, con l'obiettivo di mantenere il dialogo con il pubblico e l'interesse nell'offerta culturale proposta. Soprattutto nella prima fase di chiusura delle sedi, i contenuti erogati si sono dimostrati molto diversi fra loro. Molte di queste attività sono state evidenziate e supportate dai media, oltre ad essere seguite con nuova curiosità dal pubblico casalingo. I musei hanno attinto a risorse già esistenti, come i portali di raccolta online o video realizzati in passato, e alcuni sono stati in grado di produrre anche nuovi contenuti.

Possiamo quindi identificare gli strumenti più utilizzati e i format più proposti dai musei italiani. Fra questi rientrano (Maida, 2020):

- le mostre online;
- la condivisione quotidiana di contenuti attraverso i canali social;
- la pubblicazione di video fruibili tramite piattaforme di streaming;
- tour e visite guidate virtuali;
- attività didattiche per bambini e adulti;
- dirette sui canali social;
- la realizzazione di podcast;
- la proposta di playlist con selezioni di brani effettuate da artisti e curatori.

Fra le prime azioni messe in atto dai musei alla chiusura delle sedi, a causa delle misure per limitare il diffondersi della pandemia, rientrano le iniziative per rendere fruibili digitalmente le mostre temporanee in corso o di prossima inaugurazione. I format più utilizzati sono stati i virtual tour realizzati tramite la piattaforma Google Art & Culture, i video pubblicati sui canali social e le audioguide gratuite. Una delle prime e più importanti mostre ad essere trasferita online è stata *Raffaello 1520-1482*, inaugurata il 5 marzo alle Scuderie del Quirinale di Roma e realizzata in occasione del cinquecentesimo anniversario dalla morte di Raffaello Sanzio. Attraverso il sito web e i canali social con l'hashtag #RaffaelloOltreLaMostra, le Scuderie del Quirinale hanno proposto video-racconti dei curatori, approfondimenti e incursioni nel backstage, per consentire di ammirare alcune tra le più belle opere esposte e approfondire le grandi tematiche relative all'arte di Raffaello. Le attività online sono

proseguite fino alla riapertura dal 2 giugno al 30 agosto 2020 con la diffusione di altri contenuti quali video-passeggiate all'interno delle sale, il racconto dell'allestimento e ulteriori approfondimenti sull'arte di Raffaello e sul Rinascimento⁴⁰.

I musei hanno inoltre condiviso quotidianamente attraverso i canali social diversi approfondimenti sulle proprie collezioni (spaziando dalle opere più conosciute a quelle conservate nei depositi), sulla storia dell'istituzione, sulle mostre passate e sulle attività in corso, offrendo contenuti di alto contenuto scientifico per addetti ai lavori, amanti dell'arte ma anche per un vasto pubblico di curiosi. I canali più utilizzati sono stati Facebook e Instagram, capaci di veicolare immagini accompagnate dalle relative spiegazioni testuali all'interno del post. Fra gli esempi più noti di questo tipo di iniziative possiamo menzionare l'apertura del canale Facebook con la campagna social *Uffizi Decameron* proposta dalle Gallerie degli Uffizi dal 10 marzo 2020⁴¹, l'adesione alla campagna #IoRestoACasa da parte della Fondazione Musei Civici di Venezia attraverso la pubblicazione di contenuti su tutti i canali social degli undici musei civici della città⁴², oppure il lancio del blog *IN CONTATTO* di Palazzo Strozzi, collegato alla newsletter e ai canali social con approfondimenti disponibili a tutti⁴³.

La chiusura dei musei ha portato anche a una rivalutazione delle piattaforme di video streaming, fra le quali la più utilizzata è YouTube. Molte istituzioni culturali hanno potenziato l'utilizzo di questo canale, altri lo hanno aperto per la prima volta, pubblicando soprattutto tour virtuali, passeggiate con il curatore e interviste. Fra i canali aperti durante il primo lockdown quello della Galleria Borghese, aperto il 21 marzo e utilizzato per partecipare alla campagna del MiBACT *L'Italia Chiamò* (vedi pag. 74), fra quelli aperti in precedenza e che durante questo periodo hanno visto la pubblicazione di un maggior numero di contenuti e un aumento nel numero degli iscritti quello del Museo Egizio di Torino.

Tour e visite guidate virtuali con guide d'eccezione quali curatori e direttori sono state fra le iniziative proposte dai musei, per rendere disponibili le quali è spesso stato utilizzato il canale YouTube, come fatto dal menzionato Museo Egizio di Torino che il 17 marzo 2020 ha

⁴⁰ <https://www.scuderiequirinale.it/pagine/raffaello-oltre-la-mostra>

⁴¹ <https://www.uffizi.it/magazine/uffizi-facebook-2020>

⁴² <https://www.visitmuve.it/it/iorestoacasa-con-i-musei-civici-di-venezias/>

⁴³ <https://www.palazzostrozzi.org/archivio/mostre/in-contatto/>

pubblicato il trailer della prima de *Le passeggiate del Direttore*⁴⁴ in cui Christian Greco ha accompagnato virtualmente gli utenti nelle sale del Museo chiuso al pubblico. Fra i tour virtuali non guidati, la maggior parte di quelli promossi dai musei durante il lockdown sono stati percorsi realizzati precedentemente, grazie alla collaborazione con Google Arts & Culture.

Per mantenere il loro ruolo educativo anche durante la chiusura delle sedi, molti musei hanno proposto attività didattiche per bambini e adulti. In questi casi il personale si è adattato rapidamente alla situazione, apprendendo nuove abilità e sfruttando al meglio le risorse limitate a disposizione per offrire nuove attività creative per diverse fasce di età. Fra queste il Museo MAXXI di Roma ha realizzato delle attività online per bambini, ragazzi e le loro famiglie, promosse all'interno del palinsesto *#iorestoacasa con il MAXXI*, lanciato durante i giorni di chiusura dell'istituzione con lo scopo di continuare a restare in relazione con le persone a casa. Le prime attività di questo tipo ad essere pubblicate su Facebook e YouTube sono state le rubriche *MicroLab* e *MAXXI Pop Up*. *MicroLab* è un ciclo di 8 video-laboratori brevi e semplici, ispirati alla collezione del Museo attraverso le vicende del Drago Arturo, per famiglie con bambini dai 3 ai 10 anni. *MAXXI Pop Up* è invece il laboratorio dedicato a bambini dai 6 ai 12 anni per approfondire le opere di artisti come William Kentridge, Pietro Ruffo, Liliana Moro e Sol LeWitt, ripercorrendo il processo creativo degli artisti e mettendosi all'opera con la costruzione di piccoli modelli in versione pop up⁴⁵.

In tempi di distanziamento sociale, un modo per cercare di avere un contatto più immediato con gli utenti è stato quello di realizzare delle dirette video sui canali social, soprattutto Facebook, Instagram e YouTube, in cui hanno trovato spazio conferenze, interviste, seminari e momenti di riflessione. Fra le prime dirette video disponibili in streaming realizzate dai luoghi della cultura, rientrano quelle realizzate dal Museo nazionale etrusco di Villa Giulia a Roma, parte della campagna *#IoRestoaCasa* del MiBACT. Il Direttore Valentino Nizzo dal 17 marzo 2020 è diventato protagonista dei video *In diretta con il Direttore*, trasmessi sul canale Facebook e poi pubblicati su YouTube, in cui realizza passeggiate nei giardini del Museo, riflette sulla sfida contro la morte raccontata nell'archeologia, effettua un excursus alla scoperta della paternità in Etruria e nel Lazio arcaico in occasione della festa del Papà del 19

⁴⁴ <https://www.youtube.com/playlist?list=PLg2dFdDRRCIGtp33i7xqUwFO82TEVnMz2>

⁴⁵ <https://www.maxxi.art/programmi-educativi/iorestoacasa-con-il-maxxi/>

marzo, porta gli spettatori attraverso Roma e la sua storia nel tragitto in macchina per raggiungere il Museo, effettua visite guidate in diretta per uscire virtualmente dalla quarantena e scoprire le meraviglie custodite nelle sale. Si tratta di video realizzati in maniera amatoriale, utilizzando i mezzi non professionali a disposizione del Museo dopo la chiusura, ma che si distinguono per la qualità dei contenuti scientifici e la capacità del Direttore Nizzo di coinvolgere il pubblico, rispondendo anche alle domande poste in diretta o lasciandosi guidare dagli utenti all'interno del percorso museale⁴⁶.

Un altro format che durante il primo lockdown ha riscosso un notevole successo in termini di interazioni da parte del pubblico è stato il podcasting, spesso utilizzato dai musei prima della chiusura per arricchire l'esperienza di visita attraverso le voci di curatori ed esperti. Mentre la realizzazione di podcast è dal punto di vista tecnico poco impegnativa e costosa, le risorse maggiori devono essere impiegate per l'elaborazione di contenuti chiari e coinvolgenti attraverso un linguaggio accessibile. Interessante è stata la proposta del Museo Archeologico nazionale di Cagliari, che ha partecipato all'edizione speciale della Biennale ArteInsieme – iniziativa promossa dal Museo Tattile Statale Omero di Ancona con lo scopo di favorire l'integrazione scolastica e sociale delle persone con disabilità o svantaggiate – con una serie di venti podcast, pubblicati online ogni settimana dal maggio 2020. Ogni podcast, attraverso le parole della Direttrice Manuela Puddu, racconta la storia di un reperto particolarmente significativo del Museo, descrivendone la forma, il colore e il materiale⁴⁷.

Un'altra attività che ha conosciuto un importante sviluppo durante l'isolamento casalingo è stata l'ascolto di musica. Anche molti musei hanno messo a disposizione dei propri utenti delle playlist speciali, realizzate con selezioni di brani curate da artisti e personaggi della cultura. Fra i musei italiani CAMERA - Centro Italiano per la Fotografia, traendo ispirazione dalla mostra *Memoria e Passione. Da Capa a Ghirri. Capolavori dalla Collezione Bertero* allestita dal 20 febbraio al 30 agosto 2020, all'interno del ricco palinsesto *CAMERAonair* ha proposto durante la chiusura diverse rubriche fra cui quella intitolata *FOTO-PLAYLIST*, composta da sei playlist di brani musicali, ciascuna corrispondente a una delle sei sale espositive della mostra. I brani, che traggono ispirazione dall'epoca, dall'atmosfera di

⁴⁶ <https://www.facebook.com/VillaGiuliaRm>

⁴⁷ <https://museoarcheocagliari.beniculturali.it/attivita/i-podcast-del-museo-archeologico/>

ciascuna sala e dalle foto esposte, sono stati resi disponibili gratuitamente sul canale Spotify, fruibili anche dopo la riapertura al pubblico per accompagnare la visita di persona⁴⁸.

La seconda chiusura dei luoghi della cultura (da novembre 2020 a gennaio 2021), rispetto alla prima che in maniera inaspettata ha costretto a realizzare velocemente delle iniziative per tenere viva la connessione tra le persone e i musei, ha trovato le istituzioni culturali più preparate nell'utilizzo dei canali digitali. Una maggiore consapevolezza delle potenzialità degli strumenti e una diffusa riallocazione delle risorse umane soprattutto interne, ha consentito in alcuni casi di superare le sperimentazioni della prima fase, verso la realizzazione di attività più complesse con la creazione di veri e propri palinsesti con appuntamenti ricorrenti, sviluppati per fidelizzare un nuovo target di pubblico. Le iniziative realizzate in questo periodo hanno in generale l'obiettivo di rendere partecipi i visitatori di quello che sta accadendo all'interno dei musei, trasmettendo la dinamicità di questi ultimi, raccontano le attività che vi si svolgono dietro le quinte, creando interazioni tra le persone a casa, le persone che lavorano nei luoghi della cultura e ciò che questi posti custodiscono.

Significativa è in questo senso l'apertura di canali web TV e radio da parte delle istituzioni culturali. Si tratta di piattaforme per il live streaming create da diversi musei, soprattutto d'arte contemporanea, in tutta Italia, disponibili sui canali social e on air, come *Radio GAMEC*, creata già nel primo lockdown dalla Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo e che ha continuato la sua programmazione durante la seconda chiusura sulle frequenze di Radio Popolare⁴⁹. Infatti, in alternativa alla creazione di questo tipo di canali, in alcuni casi sono state attivate delle collaborazioni fra i musei e le radio locali, come quella fra Collezione Peggy Guggenheim e Radio Italia, annunciata il 21 gennaio 2021⁵⁰. La realizzazione di questi tipi di palinsesti implica una progettazione a medio-lungo termine, con rubriche ricorrenti di informazione, approfondimenti, interviste con tema l'arte ma anche l'attualità, capaci di aprire il museo alla sua comunità di riferimento e al dialogo con altre istituzioni, città, artisti, curatori e esperti, grazie agli ospiti invitati di volta in volta a partecipare alle trasmissioni. Questi progetti sono stati attivati nel periodo di chiusura delle sedi ma si auspica che i musei continueranno nella programmazione anche una volta terminata

⁴⁸ <http://camera.to/news/cameraonair-3/>

⁴⁹ <https://www.gamec.it/radio-gamec-popup-4/>

⁵⁰ <https://www.guggenheim-venice.it/en/press/press-releases/collezione-peggy-guggenheim-e-radio-italia/>

l'emergenza, in un futuro in cui l'offerta e l'esperienza virtuale sarà sempre più complementare a quella fisica.

Fra le altre proposte più significative attivate durante il periodo della seconda chiusura dei luoghi della cultura in Italia rientra il progetto social *Uffizi On Air*, lanciato il 6 novembre 2020 con due appuntamenti settimanali, in cui il Direttore Eike Schmidt, i curatori e gli specialisti delle Gallerie in diretta web sul canale Facebook illustrano agli spettatori le opere, la storia delle sedi, le attività e le curiosità del circuito museale. Per rendere ancora più interattiva l'iniziativa il pubblico viene coinvolto a partecipare alla diretta: al termine della presentazione è infatti previsto un momento in cui è consentito a tutti di interagire con domande e commenti⁵¹.

Triennale Milano, dopo aver chiuso al pubblico da novembre 2020, ha continuato la sua programmazione online attraverso una serie di format e contenuti, riuniti sotto il titolo di *Triennale Upside Down*, pubblicati sul sito e sui canali social dell'istituzione fino al 15 gennaio 2021. I contenuti formano un palinsesto di video, podcast, visite guidate, attività didattiche, masterclass, incontri e performance online, con occasioni di riflessione, evasione e ispirazione. La decisione alla base dell'iniziativa è stata motivata in questo modo da Stefano Boeri, Presidente di Triennale Milano, sul sito web: «In un momento difficile e incerto come quello che stiamo vivendo, la cultura è una risorsa fondamentale e deve cercare nuove strade per raggiungere le nostre comunità. Il compito di un'istituzione culturale è quello di continuare la propria attività, di portare avanti il lavoro con gli artisti, i progettisti, i designer, di rinnovare lo scambio e il dialogo con il pubblico»⁵².

Parallelamente, Maxxi di Roma ha lanciato *#nonfermiamoleidee*, il programma social composto da incontri e approfondimenti online disponibili su www.maxxi.art e sui canali social del Museo, che compongono un cartellone digitale incentrato sul confronto delle idee e l'analisi della realtà. Fra le rubriche più importanti *Libri al Maxxi*, degli incontri in diretta dedicati ogni volta a un libro diverso e in cui l'autore dialoga con la Presidente della Fondazione Maxxi Giovanna Melandri e altri scrittori; e i cinque episodi di *#MAXXIlive*, realizzati grazie al supporto di Google Arts & Culture, in cui il pubblico è condotto, in diretta

⁵¹ <https://www.uffizi.it/video-storie/uffizi-on-air>

⁵² <https://triennale.org/eventi/triennale-upside-down>

sulle pagine Facebook e Instagram, da figure di primo piano del giornalismo, della televisione, della letteratura e della musica, all'interno della storia culturale e artistica di cinque opere della mostra d'arte contemporanea *senzamargine. Passaggi nell'arte italiana a cavallo del millennio*, inaugurata il 2 ottobre 2020⁵³.

Durante il secondo lockdown la Pinacoteca di Brera di Milano ha migliorato l'offerta online affiancando alla già nata piattaforma *Brera Plus+*, la sezione *Brera On Air*. *Brera Plus+* è una piattaforma online collegata all'abbonamento del Museo lanciato il 15 settembre 2020. L'abbonamento alla fine del 2020 è ancora gratuito, collegato a una tessera valida per un anno che consentirà in futuro di accedere senza pagare il biglietto alla Pinacoteca. Gli abbonati, grazie a *Brera Plus+*, hanno anche accesso a speciali contenuti online che Brera offre per valorizzare le sue collezioni d'arte: dialoghi e mostre che combinano insieme video ed esplorazione online; concerti, masterclass e spettacoli in streaming; visite guidate e incontri online con specialisti, attori, scrittori; accesso ai depositi e al laboratorio di restauro online; Brera la notte in streaming; e infine l'assemblea dei soci. *Brera On Air* raccoglie invece sul sito web e sui social network, accessibili a tutti (anche ai non abbonati), pubblicazioni settimanali di approfondimento sulle opere, sullo studio e sulla ricerca, sui restauri e la diagnostica, su ciò che accade dietro le quinte, svelando al pubblico ciò che il Museo è al di là della visita in presenza⁵⁴. Nel suo complesso l'offerta di Brera mira a superare l'idea di visitatore fisico "mordi e fuggi" per passare all'idea di utente, a percepire la visita online come complementare a quella fisica, favorendo una fruizione reiterata del Museo sia a livello di visita onsite (grazie alla gratuità del biglietto), che di visite online al sito e ai canali social (grazie alla presenza di contenuti sempre aggiornati). Passare dal biglietto all'abbonamento rappresenta una trasformazione del concetto del museo e un'opportunità per avvicinarlo di più alla sua comunità locale, coinvolgendo ulteriormente gli utenti, ora diventati soci dell'istituzione.

Sotto la guida del direttore Bart van der Heide, da giugno 2020 anche Museion, il Museo d'arte contemporanea di Bolzano, ha realizzato alcune attività per ampliare il suo profilo istituzionale, con lo scopo di attuare una nuova visione in cui Museion ha un ruolo attivo riguardo alla sua collezione e in relazione al territorio di appartenenza, oltre la somma delle

⁵³ <https://www.maxxi.art/>

⁵⁴ <https://pinacotecabrera.org/brera-media/>

sue mostre temporanee. Questo orientamento si traduce in un nuovo utilizzo dello spazio *Museion Passage*, collocato al pianoterra del Museo con la funzione di passaggio fisico e metaforico tra la parte storica e quella moderna della città di Bolzano, che ospiterà ciclicamente opere della collezione permanente, fungendo da stimolo per attivare un dialogo con la comunità culturale del territorio. Il nuovo formato è stato inaugurato nel dicembre 2020 dall'installazione *102 Signs for a Museion Fence* dell'artista Matt Mullican, spunto per dibattiti sul ruolo di Museion all'interno del panorama culturale, soprattutto in ottica locale. Il progetto per un nuovo utilizzo dello spazio *Museion Passage* fa seguito a *Museion Bulletin*, altro nuovo format lanciato nel settembre 2020: una piattaforma editoriale online trilingue, le cui edizioni sono consultabili gratuitamente sul sito web⁵⁵, capace di dare spazio non solo alle competenze e alle esperienze del Museo, ma anche a quelle della comunità culturale della regione, attraverso articoli, didascalie estese e interviste. *Museion Passage* e *Museion Bulletin* sono quindi due espressioni diverse, sul doppio binario fisico e virtuale, della nuova unica visione di Museion, create con l'obiettivo comune di rafforzare il ruolo civico dell'istituzione all'interno della comunità di riferimento⁵⁶.

A seguito della chiusura di mostre e musei ordinata nel novembre 2020, il Centro per l'arte contemporanea Luigi Pecci di Prato ha potenziato la propria offerta digitale, integrando quella espositiva temporaneamente sospesa. Il 9 novembre 2020 è stato lanciato il palinsesto *Pecci ON*, che presenta sul sito e sui canali social media del Museo degli appuntamenti ricorrenti, alternando nuovi format a iniziative che già da tempo fanno parte dell'offerta del Centro. Con il progetto *Pecci ON*, anche questa istituzione intende sottolineare come la vita di un museo non si spenga nel momento in cui non è accessibile al pubblico, ma che il ruolo di catalizzatore per la propria comunità continua e anzi acquista maggiore importanza nei periodi di crisi, grazie alla capacità di interpretare le evoluzioni del nostro tempo. L'offerta di *Pecci ON* si divide negli appuntamenti *ONair*, realizzati in live streaming, e *ONline* con materiali d'archivio e film in prima visione. Fra i format *ONair*, gratuiti e aperti a tutti, due fra i più interessanti realizzati da novembre 2020 sono stati *#Museum2b* e *#KeyWords. Parole che aprono il presente: un dialogo tra arte e psicologia*. *#Museum2b* è un ciclo di incontri che mette in dialogo figure di spicco del panorama artistico internazionale, per interrogarsi sul

⁵⁵ <https://www.museion.it/museion-bulletin/>

⁵⁶ <https://www.museion.it/2020/12/la-nuova-visione-di-museion-prende-forma/>

ruolo delle istituzioni culturali in un momento di forte cambiamento e per attivare un processo di ascolto e di analisi. #KeyWords. *Parole che aprono il presente: un dialogo tra arte e psicologia*, è il format nato dalla collaborazione tra il Centro Pecci e LabCom - Ricerca e azione per il benessere psicosociale dell'Università degli Studi di Firenze, per affrontare in modo aperto la crisi e l'incertezza del presente, a livello individuale e collettivo, personale e sociale. Per quanto riguarda i contenuti *ONline*, diversi materiali d'archivio sono stati destinati ad arricchire la Web Tv del Centro, piattaforma digitale di approfondimento nata nel 2017 per raccogliere i video relativi alle attività artistiche del Museo, mentre la programmazione di *Pecci Cinema*, ha reso disponibili in streaming sul sito web un'ampia selezione di film in prima visione in diversi orari della giornata⁵⁷.

Analizzando queste ultime iniziative, realizzate da alcuni dei più importanti musei italiani durante la seconda chiusura delle sedi, possiamo notare come siano stati proposti dei palinsesti dinamici, che prevedono molti appuntamenti, spaziando fra diversi temi relativi alle opere e alle attività degli stessi musei, ma anche all'arte, alla cultura e alla società nel suo complesso. Ricorrente è la proposta di incontri, talk e approfondimenti diffusi in diretta per mantenere un contatto più diretto con gli utenti. Un'altra pratica comune è il coinvolgimento di ospiti esterni alle istituzioni culturali, con l'obiettivo di superarne i confini e aprirsi a tematiche locali, nazionali e in alcuni casi internazionali, grazie al contributo di personaggi di spicco del mondo dell'arte, del giornalismo e della cultura.

Durante il primo lockdown, le ricerche precedentemente analizzate hanno evidenziato come i musei si siano distinti per la capacità di reagire alla crisi, contribuendo con una vasta offerta di contenuti digitali alla riduzione del senso di isolamento delle persone a casa. In questa seconda fase emerge inoltre l'esigenza di riaffermare il ruolo del museo di valorizzatore culturale e produttore di conoscenza, superando l'autoreferenzialità di alcune prime proposte, realizzate con lo scopo di promuovere le collezioni e le attività interne, per evidenziare invece i legami con l'attualità e la comunità di riferimento (Moolhuijsen, 2020; Cimoli, 2020). In futuro infatti, l'interazione con il territorio, il dialogo e la partecipazione dei cittadini, diventeranno argomenti di fondamentale importanza, considerato lo stravolgimento dei flussi turistici e la scomparsa di visitatori dall'estero causato dalla pandemia.

⁵⁷ <https://centropecci.it/it/eventi/pecci-on>

Fa riflettere inoltre il fatto che le attività sopra analizzate come *best practice*, gratuite per il pubblico, siano state realizzate da musei che, per loro governance specifica hanno potuto contare sulla continuità lavorativa del personale interno, senza dover applicare il Fondo di integrazione salariale, oppure da istituzioni che hanno scelto di non farlo, strada invece percorsa da molte altre fondazioni e istituzioni private, dove il dipendente pesa direttamente sul bilancio della stessa (a questo proposito sarà analizzato nel capitolo 4 il caso specifico di Palazzo Ducale a Venezia). La crisi della sostenibilità economica dei musei, alla luce della fortissima riduzione delle entrate derivate dalla bigliettazione, potrebbe infatti avere in futuro per certe istituzioni delle ripercussioni a livello dei budget a disposizione, causando il ridimensionamento delle attività, dei costi di personale e degli orari di apertura al pubblico. Il tempo dirà, nello svolgersi degli eventi, quale sarà la portata di questa crisi mondiale a livello di governance e di gestione dei musei, dal punto di vista delle finalità che queste istituzioni assumeranno e dal punto di vista economico. Il momento è giusto per definire nuove strade nei sistemi di valutazione e finanziamento dei musei, e in questo il digitale probabilmente continuerà ad avere un'importanza fondamentale, non solo a livello di fruizione del patrimonio culturale, ma anche nell'approccio cognitivo in generale, nel lavoro e nella vita quotidiana (Greco, Rossi e Della Torre, 2020).

Capitolo 3. Metodologia

3.1 Scelta metodologica

In questo contesto la ricerca presenta come *case study* quello di Palazzo Ducale a Venezia, gestito della Fondazione Musei Civici di Venezia, considerato caso esemplare in quanto l'istituzione, dall'introduzione delle norme di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, ha modificato le proprie modalità comunicative in ambito digitale e dalla sua graduale riapertura al pubblico, dal 13 giugno al 1 novembre 2020 e dal 11 febbraio 2021, ha visto un drastico cambiamento nel numero e composizione dei propri visitatori rispetto al periodo precedente l'emergenza.

È stato utilizzato il metodo del case study in quanto ritenuto più appropriato per l'indagine che si è deciso di sviluppare, poiché si propone di investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti, e in cui vengono utilizzate diverse fonti di dati (Yin, 2014, p. 14). Il caso studio permette infatti ad una ricerca di focalizzarsi sui processi, registrando le caratteristiche olistiche e non i fattori isolati degli eventi, offrendo l'opportunità di spiegare il perché potrebbero verificarsi determinati risultati (Denscombe, 2017).

Il metodo del case study si articola in quattro fasi principali che descrivono le procedure da utilizzare per sviluppare un caso:

- 1) disegno di ricerca, la fase iniziale in cui viene individuata la tipologia di caso che si intende analizzare, l'oggetto dell'indagine, gli obiettivi, i quesiti di ricerca, le unità di analisi, l'individuazione e selezione dei dati rilevanti da raccogliere;
- 2) la raccolta dei dati, con descrizione delle fonti utilizzate e delle modalità di reperimento dei dati;
- 3) l'analisi dei dati raccolti, che permette la connessione e l'interpretazione dei dati empirici;
- 4) il report finale del caso studio, con i risultati rispetto alle domande iniziali della ricerca e la definizione dell'ambito di generalizzabilità dei risultati stessi.

3.2 Disegno di ricerca

Da fine febbraio 2020, in concomitanza con l'introduzione delle misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica, si è verificata una rapida evoluzione nelle modalità di comunicazione delle istituzioni culturali in ambito digitale, illustrata nel secondo capitolo di questo studio, per consentire comunque una fruizione culturale da parte del pubblico, nonostante la chiusura delle sedi.

Di fronte a questi cambiamenti, si vogliono dunque comprendere quelle che sono le caratteristiche del rapporto che intercorre tra il pubblico e l'attuale offerta online delle istituzioni culturali. Nello specifico, questo studio vuole rispondere alla seguente *research question*: qual è il ruolo dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online per il nuovo pubblico post-emergenza?

Attraverso l'analisi dell'attività online del caso specifico di Palazzo Ducale, dal punto di vista della domanda e dell'offerta, ci si pone l'obiettivo di poter individuare quelle che possono essere ritenute le strategie d'offerta online idonee, affinché un'istituzione culturale possa cercare di intercettare i bisogni del pubblico attuale, e trarre informazioni sugli aspetti che dovrebbero essere maggiormente tenuti in considerazione per la successiva programmazione.

Per analizzare in maniera approfondita la tematica in questione e contribuire a chiarire il fenomeno oggetto di studio si è deciso di limitare il contesto dell'indagine a una realtà museale specifica: Palazzo Ducale, il quale ha realizzato diverse attività online durante il lockdown, in particolare utilizzando i canali Facebook, Twitter e Instagram. Il caso studio in questione è quindi un caso esplorativo singolo, in quanto prende in considerazione un'unica realtà, in riferimento a un fenomeno così recente da non essere ancora oggetto di indagine scientifica, e che può essere considerato un preludio esplorativo per uno studio futuro.

Nel prossimo capitolo è presentata un'analisi qualitativa dell'offerta. Sono state infatti esaminate le trasformazioni nelle modalità di comunicazione online rivolte al pubblico tramite l'osservazione dell'offerta dei seguenti canali:

- sito internet di Palazzo Ducale;
- social network di Palazzo Ducale (Facebook, Instagram e Twitter);
- sito internet della Fondazione Musei Civici di Venezia;
- pagina Facebook MUVE Education;

- canale YouTube della Fondazione Musei Civici di Venezia;
- newsletter della Fondazione Musei Civici di Venezia.

Oltre ai canali specificatamente dedicati a Palazzo Ducale (sito internet e social network), sono stati inclusi nell'indagine anche alcuni canali generali della Fondazione Musei Civici di Venezia, di cui Palazzo Ducale fa parte, per rendere l'indagine dell'offerta al pubblico il più possibile completa ed esaustiva.

L'analisi riguarda il periodo da fine febbraio 2020 a febbraio 2021. L'indagine dell'offerta è stata completata dai dati relativi alla nascita della Fondazione, alla sua struttura organizzativa e alle attività che essa svolge, ai bilanci di esercizio (presenti nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito della Fondazione Musei Civici di Venezia), dalle comunicazioni presenti nell'area "Ufficio Stampa", da articoli di interesse per la stesura dell'elaborato, da comunicati stampa rilasciati da altri enti e da comunicazioni ufficiali del Sindaco e del Comune di Venezia.

Il quinto capitolo riguarda la ricerca sulla domanda, attraverso l'analisi e l'interpretazione di dati raccolti con tre metodi diversi: analisi dati interni, *desk analysis* e il questionario. Tramite i suddetti metodi si sono ottenuti dati primari e dati secondari quantitativi, successivamente confrontati.

I risultati sono stati analizzati congiuntamente per poter fornire osservazioni riguardanti il caso studiato, trarre conclusioni adeguate per dare risposta rispetto alla domanda iniziale della ricerca, e trarre informazioni sugli aspetti che dovrebbero essere maggiormente tenuti in considerazione per una generalizzazione dei risultati.

3.3 Metodi di raccolta dati

3.3.1 Dati interni

Per quanto riguarda i dati interni sono stati analizzati, relativamente al periodo da gennaio 2020 a febbraio 2021:

1. i dati provenienti dai *Social Media Insights* dei canali social media di Palazzo Ducale

(Facebook, Instagram e Twitter);

2. dati ricavati da *Google Analytics*, relativi alle sessioni degli utenti nel sito internet di Palazzo Ducale.

Nell'ambito del primo punto, sono stati utilizzati i dati provenienti dagli *Insights* di Facebook, Instagram e Twitter, i dati provenienti dalla piattaforma Hootsuite, un software utilizzato anche dalla Fondazione Musei Civici di Venezia che permette di gestire diversi profili sociali contemporaneamente e di fornire dati relativi alla fruizione degli stessi da parte degli utenti, e a quelli provenienti dalla piattaforma Ninjalitics, che permette a chiunque di verificare i dati statistici dei profili Instagram. Sono stati quindi raccolti dati primari quantitativi per definire:

- la frequenza di pubblicazione di contenuti;
- l'andamento del numero dei followers;
- l'andamento del numero di interazioni da parte degli utenti nei tre canali social media di Palazzo Ducale.

Tali dati sono stati messi in relazione con l'analisi dell'offerta fatta nel quarto capitolo per identificare gli eventi e le attività che possano aver influenzato il numero di followers e l'intensità delle interazioni da parte degli utenti online.

Riguardo al secondo punto, dallo strumento *Google Analytics* sono stati utilizzati i dati primari per definire il numero delle sessioni degli utenti in relazione al sito internet di Palazzo Ducale nel periodo da gennaio 2020 a febbraio 2021, a confronto con il periodo precedente da gennaio 2019 a febbraio 2020. Anche questi dati sono stati messi in relazione con l'analisi dell'offerta di Palazzo Ducale per individuare eventi o attività che possano aver determinato un maggiore o un minore traffico sul sito web. Oltre a tali dati sono stati presi in considerazione anche quelli relativi alla provenienza geografica delle sessioni del sito web, in relazione con i dati relativi ai visitatori fisici di Palazzo Ducale, ottenuti tramite desk analysis, per individuare possibili nuovi trend nel flusso dei visitatori dopo il lockdown.

Questi dati ci forniscono quindi informazioni utili a definire il comportamento esclusivamente del pubblico online, che abbia visitato e interagito con i canali social e con il sito web di Palazzo Ducale.

3.3.2 Desk analysis

I dati ottenuti tramite desk analysis sono dati secondari quantitativi relativi al numero di biglietti venduti di Palazzo Ducale e di quelli erogati gratuitamente, in grado di fornire informazioni sul numero di persone che hanno visitato Palazzo Ducale durante i giorni di apertura dopo il primo lockdown, dal 13 giugno 2020 al 2 novembre 2020, e dopo la seconda chiusura, dall'11 febbraio fino al limite fissato da questo studio del 2 maggio 2021. Da tali dati, oltre al numero dei visitatori, è stato possibile ricavare anche informazioni relative alla provenienza geografica degli stessi dall'11 febbraio a fine aprile 2021, da mettere in relazione con i dati riguardanti la provenienza geografica di chi ha visitato il sito web e dai dati sui visitatori forniti dal questionario.

Tali dati erano già stati raccolti ed analizzati dalla Fondazione per finalità di rendicontazione e bilancio. Il campionamento è stato effettuato sulla base delle informazioni registrate all'atto di acquisto dei titoli di ingresso presso la biglietteria di Palazzo Ducale, validi per la visita del Museo. L'analisi è stata effettuata sui biglietti emessi e non sugli accessi, dal momento che il sistema non è in grado di risalire all'informazione sulle provenienze dei biglietti smarcati.

I dati ottenuti tramite desk analysis definiscono quindi la quantità numerica esclusivamente del pubblico fisico di Palazzo Ducale, nelle giornate di apertura del Museo dal 13 giugno 2020 al 2 maggio 2021, e della loro provenienza geografica dal 13 giugno al 30 aprile 2021.

3.3.3 Il questionario

Per rispondere alla domanda di ricerca, relativa al ruolo dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online per il nuovo pubblico post-emergenza, è stato ritenuto opportuno ricorrere all'utilizzo dello strumento del questionario. Tale approccio ha consentito di raccogliere dati *on field*, indagando il fenomeno della fruizione dell'offerta online delle istituzioni culturali sotto molteplici aspetti, qualitativi e quantitativi, ma in particolare in relazione ad uno specifico sotto-insieme di popolazione, riconducibile ai visitatori fisici di Palazzo Ducale.

Tale ricerca si differenzia quindi da quelle precedente esaminate al paragrafo 2.2 di questo elaborato, poiché realizzata tramite un questionario che, seppur compilato online nel rispetto delle norme anti Covid-19, è stato somministrato ai visitatori direttamente all'interno del Museo e non diffuso tramite i canali di comunicazione digitali.

La ricerca sui visitatori è stata realizzata nel periodo da lunedì 26 aprile a domenica 2 maggio 2021. I questionari raccolti sono stati 234, su una popolazione di 2.936 visitatori.

Gli obiettivi informativi dell'indagine diretta che si intende condurre riguardano:

- costruire il profilo dei visitatori;
- analizzare il comportamento dei visitatori in merito alla frequentazione dei musei e all'utilizzo dei canali digitali prima dell'emergenza sanitaria, e in merito al sentimento di nostalgia della visita museale durante il lockdown;
- delineare la percezione, la fruizione e la soddisfazione delle nuove strategie di comunicazione online da parte dei visitatori del museo dopo i periodi di chiusura connessi all'emergenza sanitaria;
- individuare il comportamento degli intervistati in merito alle motivazioni, all'organizzazione e alle modalità della visita museale nel post-emergenza;
- approfondire l'analisi delle caratteristiche e delle preferenze del pubblico dei veneti e dei veneziani;
- raccogliere osservazioni per il futuro miglioramento nell'utilizzo dei canali digitali da parte delle istituzioni museali.

In particolare, le variabili oggetto dell'indagine possono essere considerate:

- caratteristiche personali demografiche, culturali e socio-economiche;
- frequenza di fruizione di musei in un anno (prima del lockdown);
- frequenza di utilizzo internet e social network (prima del lockdown);
- fruizione/non fruizione dell'offerta online dei musei italiani e preferenze sulle caratteristiche dell'offerta;
- fruizione/non fruizione dell'offerta online di Palazzo Ducale e preferenze sulle caratteristiche dell'offerta;
- fattori relativi alla visita fisica a Palazzo Ducale dopo il lockdown;
- fruizione/non fruizione dell'offerta online dei musei italiani in futuro;

- percezione della possibilità di fruire di visite online in sostituzione alle visite di persona di un museo;
- fruizione/non fruizione di visite guidate online a pagamento.

All'inizio delle sezioni riguardanti la fruizione e la percezione delle iniziative online, sono state collocate delle domande filtro, per evitare di sottoporre domande più dettagliate inutilmente. Si è deciso di posizionare la sezione riguardante le caratteristiche personali (demografiche, culturali e socioeconomiche) alla fine del questionario, così da poter ottenere più facilmente le informazioni più private, in virtù della maggiore disponibilità ormai acquisita. I dati raccolti nell'ambito della presente ricerca sono in forma anonima e sono stati trattati in forma aggregata per finalità statistiche e di ricerca.

Ai sensi del nel GDPR (regolamento 679/2016) punto 26 dei considerando, «i principi di protezione dei dati non dovrebbero pertanto applicarsi a informazioni anonime, vale a dire informazioni che non si riferiscono a una persona fisica identificata o identificabile o a dati personali resi sufficientemente anonimi da impedire o da non consentire più l'identificazione dell'interessato. Il presente regolamento non si applica pertanto al trattamento di tali informazioni anonime, anche per finalità statistiche o di ricerca»⁵⁸.

Il testo completo del questionario è disponibile nell'Allegato 1, collocato al termine dello studio.

⁵⁸ Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016.

Capitolo 4. Il caso studio: Palazzo Ducale

4.1 Introduzione a Palazzo Ducale

Il Palazzo dei dogi, *Palazzo Ducale* nella denominazione più conosciuta, è l'edificio che «compendia tutto della storia, della politica, dell'arte e delle istituzioni della Repubblica di Venezia» (Romanelli e Dilorenzo, 2010, p. 9).

La stratificazione degli elementi costruttivi, stilistici e ornamentali del Palazzo rispecchia le diverse funzioni svolte nel corso dei secoli: abitazione del doge e della sua famiglia; sede della vita politica e amministrativa della città; luogo di amministrazione della giustizia, comprese le prigioni; sede dell'intera burocrazia dello Stato.

Il Palazzo dei dogi è il frutto di una lunga storia di adattamenti, ristrutturazioni e ampliamenti, specchio dell'evolversi delle forme istituzionali di Venezia e delle modifiche dovute a calamità naturali o accidentali nel corso di dieci secoli. Esso è formato da tre grandi corpi di fabbrica che hanno inglobato e unificato precedenti costruzioni: l'ala gotica verso il Bacino di San Marco, la più antica, è stata ricostruita a partire dal 1340; l'ala verso Piazzetta San Marco, che anticamente era il palazzo di giustizia, la cui realizzazione nelle forme attuali inizia a partire dal 1424; e infine sul lato opposto, l'ala rinascimentale, dove si trova la residenza del doge e molti uffici del governo, ricostruita tra il 1483 e il 1565, a seguito di un grave incendio.

Accanto alle funzioni di governo della città il Palazzo svolgeva, e svolge tuttora, un altro importante ruolo: quello di “manifesto” celebrativo della Serenissima, dei suoi valori, della sua storia e delle sue imprese. Questo si riflette inevitabilmente nei cicli pittorici e scultorei che decorano il Palazzo. Ogni elemento, dalle statue, agli affreschi, passando per i decori, gli stucchi, e gli arredi ha il suo significato all'interno di un programma approvato dagli organi di governo della città. Moltissimi capolavori arricchiscono quindi nel tempo il Palazzo, con opere realizzate dai più famosi maestri veneziani, tra i quali Jacopo e Domenico Tintoretto, Tiziano Vecellio, Francesco Bassano, Paolo Veronese, Giambattista Zelotti, Jacopo Palma il Giovane e Andrea Vicentino.

Le funzioni del Palazzo Ducale, simbolo della millenaria storia della Repubblica di Venezia, cambiano radicalmente dal 1797, anno in cui la Serenissima cade sconfitta da Napoleone. Si succedono quindi la dominazione francese e quella austriaca, fino all'annessione all'Italia, nel 1866. Palazzo Ducale diviene quindi sede di diversi uffici, oltre a ospitare dal 1811 al 1904 la Biblioteca Nazionale Marciana e altre importanti istituzioni culturali della città. A fine Ottocento il governo italiano decreta l'inizio di un grande lavoro di restauro: vengono rimossi e sostituiti molti capitelli del porticato trecentesco, che, restaurati, sono conservati oggi all'interno del Museo dell'Opera. Vengono inoltre trasferiti tutti gli istituti, ad eccezione dell'Ufficio statale per la tutela dei monumenti, che ancor oggi vi risiede, con il nome attuale di Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per il Comune di Venezia e Laguna. Nel dicembre del 1923 lo stato italiano, proprietario dell'edificio, ne affida la gestione al Comune di Venezia, contestualmente all'apertura al pubblico come museo. Dal 1996 Palazzo Ducale è parte del sistema dei Musei Civici di Venezia, gestiti dal 2008 dalla Fondazione Musei Civici di Venezia.

Il percorso di visita suggerito all'interno del museo non segue linearmente i singoli piani del Palazzo, ma traccia un itinerario che sale e scende attraversandoli più volte. Dal piano terra, dove sono ospitati i servizi ai visitatori, il percorso tocca le seguenti distinte aree:

- il Museo dell'Opera;
- il cortile e le Logge;
- l'appartamento del doge;
- le sale istituzionali;
- l'Armeria;
- il Maggior Consiglio e lo Scrutinio;
- le Prigioni.

I servizi ai visitatori ospitati al piano terra consistono in guardaroba, toilette, Museum Cafè e Baby Pit-stop (spazio dedicato ai visitatori con bambini piccoli); mentre al piano superiore si trova il bookshop.

È inoltre possibile visitare, solo su prenotazione, due percorsi speciali all'interno di sale non fruibili dal resto del pubblico per motivi conservativi e logistici: gli *Itinerari Segreti di Palazzo Ducale*, nelle stanze in cui si svolgevano particolari attività legate

all'amministrazione della Serenissima e all'esercizio del potere, e *I tesori nascosti del doge*, nei luoghi riservati al doge situati nell'ala di Palazzo Ducale contigua alla Basilica⁵⁹.

Palazzo Ducale è di gran lunga il museo più visitato fra quelli gestiti dalla Fondazione Musei Civici di Venezia e fino all'inizio del 2020 presentava anche un variegato programma di mostre temporanee, seminari, convegni e attività educative⁶⁰.

4.2 La Fondazione Musei Civici di Venezia

Dal 2008 Palazzo Ducale è entrato a far parte della neocostituita Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE) insieme a altri dieci musei della città: Museo Correr, Torre dell'Orologio, Ca' Rezzonico - Museo del Settecento veneziano, Ca' Pesaro - Galleria Internazionale d'Arte Moderna, Palazzo Mocenigo, Casa di Carlo Goldoni, Palazzo Fortuny, Museo del Vetro di Murano, Museo del Merletto di Burano e Museo di Storia Naturale. La Fondazione è un soggetto di diritto privato senza scopo di lucro e che non può distribuire utili, ha come unico socio fondatore il Comune di Venezia e gestisce un ingente patrimonio culturale di oltre 700.000 opere d'arte, cinque biblioteche specialistiche, un archivio fotografico e un deposito a Marghera. A questo elenco di spazi che fanno capo alla Fondazione si uniscono altre due importanti partnership che prevedono l'organizzazione di attività al Centro Culturale Candiani e a Forte Marghera a Mestre. La Fondazione è operativa dal 1 settembre 2008 ed opera secondo le linee guida indicate dal Comune di Venezia, con autonomia gestionale ed economica.

Secondo Statuto la Fondazione definisce come segue i suoi scopi: «tutelare, conservare, promuovere, valorizzare e gestire il patrimonio culturale dei Musei Civici di Venezia, quali strutture permanenti che acquisiscono, conservano, ordinano ed espongono beni culturali per finalità di educazione e di studio, garantendone la pubblica fruizione e l'apertura al pubblico.

⁵⁹ <https://palazzoducale.visitmuve.it/it/il-museo/percorsi-e-collezioni/percorsi-e-collezioni/>

⁶⁰ I dati sui visitatori e le informazioni sulle attività della Fondazione MUVE possono essere consultati su: <http://www.visitmuve.it/it/fondazione/trasparenza/attivita-e-bilancimuve/>

La Fondazione curerà la promozione e la fruizione gratuita del patrimonio culturale da parte dei residenti e/o dei nati nel Comune di Venezia.»⁶¹

La Fondazione menziona, fra le attività utili al raggiungimento dei suoi scopi, la ricerca, la formazione, la divulgazione, la didattica, la produzione di eventi temporanei, in dialogo con il territorio, con gli operatori, con gli organismi nazionali e internazionali, i relativi addetti e il pubblico⁶².

Dal punto di vista organizzativo la Fondazione Musei Civici di Venezia è suddivisa in un'Area servizi centrali ed un'Area attività museali. La programmazione e l'operatività della Fondazione dipendono dalle indicazioni degli organi di governo, costituiti da:

- Consiglio di Amministrazione;
- Presidente;
- Direttore;
- Segretario Organizzativo;
- Comitato Scientifico;
- Comitato di Direzione;
- Collegio dei revisori dei Conti;
- Società di certificazione.

Il Consiglio di Amministrazione è composto dal Presidente della Fondazione, dal Vice-Presidente e dai consiglieri, per un totale di membri variabile da un minimo di tre a un massimo di cinque, tutti nominati dal Fondatore Promotore cioè il Comune di Venezia, e per esso dal Sindaco della città. Il Sindaco, è inoltre membro di diritto del Consiglio di Amministrazione della Fondazione e ricopre la carica di Vice-Presidente.

Il Consiglio d'Amministrazione approva gli obiettivi e i programmi della Fondazione proposti dal Presidente e verifica i risultati complessivi della gestione della medesima, stabilendo annualmente le linee generali dell'attività della Fondazione, e approvando il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo. Fra le altre attività, elegge al proprio interno il Presidente della Fondazione, nomina il Direttore, scegliendolo tra persone dotate di specifiche competenze e professionalità, anche tra soggetti esterni alla Fondazione, e può identificare in

⁶¹ <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/statuto/>

⁶² <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/presentazione/>

persona interna o esterna dotata di specifiche competenze e professionalità un Segretario Organizzativo per lo svolgimento e l'operatività di quanto deliberato dallo stesso Consiglio di Amministrazione.

Il Presidente ha la legale rappresentanza della Fondazione di fronte ai terzi, coordina l'Ufficio Stampa e la Segreteria di Direzione, inoltre cura le relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione.

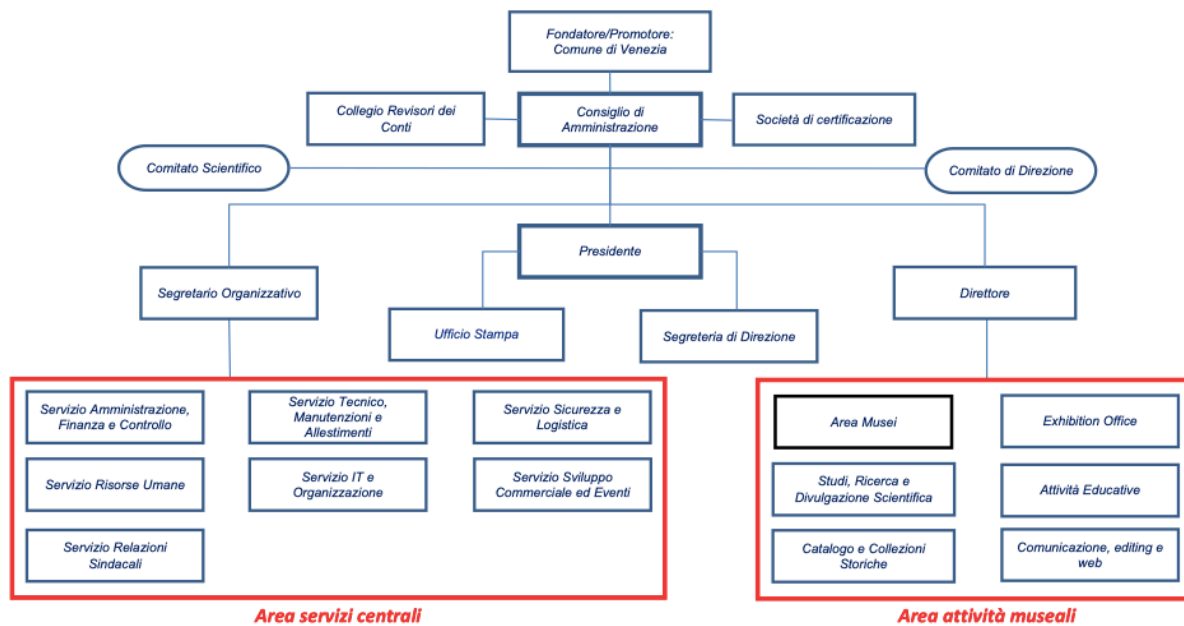
Al Direttore della Fondazione Musei Civici fa capo l'Area delle attività museali, a cui corrispondono le varie sedi espositive della Fondazione. All'interno dell'Area attività museali rientrano inoltre i settori delle Attività Educative; del Catalogo e Collezioni storiche; dell'Exhibition Office; degli Studi, Ricerca e Divulgazione scientifica; della Comunicazione, Editing e Web.

Il Segretario Organizzativo della Fondazione si occupa della gestione dell'Area servizi centrali composta dai seguenti settori: Tecnico, Manutenzioni e Allestimenti; Amministrazione, Finanza e Controllo; Sicurezza e Logistica; Relazioni Sindacali; Risorse Umane; IT e Organizzazione; e il servizio Sviluppo Commerciale ed Eventi.

Il Comitato Scientifico è composto da un numero variabile di membri, scelti e nominati dal Consiglio di Amministrazione tra le persone fisiche e giuridiche, enti e istituzioni italiane e straniere particolarmente qualificate nelle materie d'interesse della Fondazione. Il Comitato Scientifico svolge una funzione consultiva in merito al programma annuale delle iniziative e ad altre questione su richiesta del Consiglio di Amministrazione.

I Responsabili delle Sedi e dei Servizi della Fondazione fanno parte del Comitato Scientifico e costituiscono il Comitato di Direzione, presieduto dal Direttore, sede di coordinamento dell'attività dei Musei e di formulazione di proposte al Consiglio di Amministrazione.

Figura 10: struttura organizzativa della Fondazione Musei Civici di Venezia



Fonte: Fondazione Musei Civici di Venezia

4.3 La comunicazione di Palazzo Ducale attraverso il web fino al lockdown

La nascita della Fondazione Musei Civici di Venezia nel 2008 ha introdotto un'organizzazione che, oltre alla valorizzazione del patrimonio che ha in custodia, ha avviato una politica di marketing orientata al mercato e impegnata nella valorizzazione della sua offerta. Tra le nuove strategie adottate è stata introdotta una strategia di comunicazione, sostenuta anche da un ingente investimento economico. Le decisioni, gli sviluppi e gli orientamenti vengono disposti in maniera centralizzata dal Servizio Comunicazione, Stampa e Sviluppo Commerciale, coordinati dal Direttore, dal Segretario Organizzativo e dal Presidente della Fondazione. All'interno del brand Fondazione MUVE si ritrovano i vari musei, fra cui Palazzo Ducale, che pur avendo una fortissima identità legata alla propria storia e al legame con la città di Venezia, non dispone di un sistema di segni associabili in maniera unica e distinta all'istituzione.

A ogni museo appartenente alla Fondazione MUVE è attribuito un sito web, una pagina Facebook e un account Twitter autonomi rispetto a quelli generali della Fondazione. Alcuni

dei musei, nello specifico Palazzo Ducale, Museo del Vetro, Palazzo Fortuny e Ca' Pesaro - Galleria Internazionale d'Arte Moderna, dispongono anche di un profilo Instagram autonomo.

Il sito web di Palazzo Ducale <https://palazzoducale.visitmuve.it/> si presenta come un sottodominio del sito web principale <https://www.visitmuve.it/>, dedicato invece alla Fondazione in generale e alle attività gestite centralmente. Tutti i siti web dedicati ai singoli musei della Fondazione si strutturano come sottodominio e presentano uniformità strutturale, grafica e di contenuto fra di loro, per comunicare attraverso l'immagine coordinata l'identità generale della Fondazione.

L'homepage del sito web di Palazzo Ducale si apre in italiano, ma attraverso il menu dedicato si può accedere alla versione inglese, francese, tedesca e spagnola. La versione in inglese rispecchia fedelmente la versione italiana, mentre le versioni nelle altre lingue, realizzate nel 2019, si concretizzano in mini siti che intendono dare le informazioni limitate alle modalità di fruizione e al percorso museale, utili per pianificare la visita al Palazzo e renderlo accessibile a un numero sempre maggiore di visitatori (Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019). Sotto al menù principale vi sono dei banner che scorrono e promuovono approfondimenti o attività del Museo, scorrendo verso il basso la pagina presenta il collegamento ai canali social, il calendario delle attività e dei box collegati a ulteriori pagine web di diverso argomento.

Il sito web è suddiviso in più sezioni

- Il Museo: presenta informazioni relative alla sede e alla storia del Palazzo, ai percorsi espositivi e alla collezione, indicazioni utili per gli studiosi e un'area dedicata a contenuti di tipo digitale;
- Catalogo: presenta il link al catalogo online delle collezioni della Fondazione Musei Civici di Venezia, fruibile soprattutto dagli esperti del settore in quanto il contenuto e le modalità di ricerca non sono stati rielaborati per scopi didattici;
- Mostre / Eventi: sono elencati, divisi fra futuri e in corso oppure passati, le esposizioni temporanee e gli eventi quali aperture straordinarie, conferenze, simposi, presentazioni e proiezioni, ospitate o organizzate dal Museo;
- Servizi Educativi: link alla sezione corrispondente del sito web principale della Fondazione MUVE, che presenta tutte le attività educative offerte in tutte le sedi espositive, divise per

target di destinazione (adulti, famiglie, scuole, esigenze speciali) e per attività principali (MUVE in classe, MUSEI IN GIOCO. Summer camp, #MUVEcontest, L'itinerario di TINTORETTO & VENEZIA);

- Informazioni per la visita: offre informazioni pratiche relative agli orari, all'accessibilità al Museo, ai biglietti, ai percorsi speciali;
- Contattaci: offre appunto le informazioni di contatto di Palazzo Ducale e dello staff della Fondazione MUVE;
- Biglietti: un link diretto alla pagina di acquisto online dei biglietti, nel sito web di Vivaticket, gestore esterno alla Fondazione.

Il sito web ha quindi una funzione principalmente informativa, promozionale e di preparazione alla visita, focalizzandosi su informazioni quali il percorso espositivo, i biglietti, gli orari, l'accessibilità e i contatti.

Si discostano da questa funzione la sezione "Catalogo" e la voce "Multimedialità", presente all'interno della sezione "Il Museo", in cui sono disponibili dei contenuti pensati per la fruizione online quali: il tour virtuale e l'accesso alle immagini ad alta risoluzione delle opere, realizzati in collaborazione con Google Art & Culture; dei video dedicati al Museo e alle collezioni; podcast pensati per il pubblico delle famiglie con bambini; dossier, pieghevoli e brochure sul percorso espositivo da consultare e scaricare liberamente.

Da questa analisi risulta che il sito potrebbe essere implementato maggiormente per scopi didattici e collegato a contenuti digitali aggiuntivi per motivare il visitatore virtuale a rivisitare il sito. Non sono presenti strumenti quali forum e blog, utili per creare interazione e dialogo fra il pubblico e l'istituzione, ma sono predisposti i collegamenti con i canali Facebook, Twitter e Instagram di Palazzo Ducale, con i canali Youtube e LinkedIn della Fondazione MUVE, e la possibilità di iscriversi alla newsletter istituzionale.

La pagina Facebook di Palazzo Ducale (@DucaleVenezia)⁶³ è stata aperta nel 2016 (Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016) e all'inizio dell'emergenza sanitaria (in Veneto fine febbraio 2020) contava più di 13 mila "mi piace" di pagina, era seguita da quasi 14 mila utenti e aveva ricevuto un giudizio pari a 4,9 stelle su 5. Erano e sono presenti anche nel

⁶³ <https://www.facebook.com/DucaleVenezia>

febbraio 2021 alcune informazioni utili al visitatore potenziale, come orari, mappa per localizzarlo, sito web e numero di telefono. La pagina contiene post in lingua italiana con contenuti che vengono pubblicati quotidianamente.

La linea editoriale tenuta nel 2019 fino all'inizio del lockdown ha visto soprattutto la comunicazione delle aperture e chiusure straordinarie (ad esempio in occasione dell'acqua "granda" del novembre 2019), la promozione degli eventi e delle mostre temporanee in programma o in corso a Palazzo Ducale, in particolare *Tintoretto 1519-1594* (7 Settembre 2018-6 Gennaio 2019, Palazzo Ducale, Appartamento del Doge), *Canaletto e Venezia* (23 febbraio-9 giugno 2019, Palazzo Ducale, Appartamento del Doge) e *Da Tiziano a Rubens. Capolavori da Anversa e da altre collezioni fiamminghe* (dal 5 settembre 2019 e prevista fino al 1 marzo 2020 nell'Appartamento del Doge, ma interrotta il 24 febbraio 2020 a causa dell'emergenza sanitaria), con foto, video, anticipazioni, aggiornamenti e approfondimenti in cui vengono coinvolti gli utenti ponendo loro quesiti e rispondendo alle diverse domande.

Sono state pubblicate delle altre rubriche, realizzate con il proposito di stimolare la partecipazione del pubblico, come #VoxPopuli in cui venivano intervistati i visitatori italiani e stranieri sugli aspetti più amati di Palazzo Ducale, il concorso #MUVEmoonlight che invitava i visitatori a condividere le tue foto notturne del Palazzo, #DucaleDetails in cui gli utenti erano stimolati a rispondere a quesiti su dettagli architettonici e sulle opere esposte.

Risulta inoltre la realizzazione di approfondimenti sulle feste veneziane come il Carnevale, la ricorrenza di San Marco, il Redentore e la Festa della Madonna della Salute, insieme a post programmati in occasione delle giornate e festività nazionali come la Festa del Papà, la Giornata nazionale del Paesaggio del 14 marzo, la Pasqua, la Festa dei lavoratori, il Natale e il Capodanno. Infine si segnala la partecipazione alla Museum Week, l'evento globale online che si svolge ogni anno con la partecipazione internazionale di musei, associazioni e istituzioni culturali.

Grazie agli *insights* della pagina Facebook è possibile evidenziare la realizzazione di due campagne promozionali a pagamento, una per promuovere la pagina Facebook e allargarne il seguito a maggio 2019, e l'altra per promuovere la mostra *Da Tiziano a Rubens* a inizio febbraio 2020.

Palazzo Ducale dunque, durante questo periodo, ha utilizzato la fan page sia come canale di promozione e vetrina delle proprie attività, sia come canale di interazione e partecipazione

con la comunità di Facebook.

L'account Twitter di Palazzo Ducale (@DucaleVenezia)⁶⁴ è stato aperto anch'esso nel 2016. All'inizio dell'emergenza sanitaria nel febbraio 2020 era seguito da 2700 utenti e nel corso del 2019 ha pubblicato circa 900 tweet, con contenuti e rubriche simili a quelli presenti nella pagine Facebook, ovviamente riadattati alle caratteristiche specifiche della piattaforma (prima fra tutte le lunghezza del testo limitato a 280 caratteri). La comunicazione si concentrava quindi soprattutto sulle aperture e chiusure straordinarie, sugli eventi, le mostre temporanee e su diverse ricorrenze nazionali e cittadine.

Il Museo "retwittava" inoltre i contenuti del canale principale della Fondazione MUVE @visitmuve_it, le foto scattate da altri utenti durante la visita e gli aggiornamenti di altre istituzioni culturali in qualche modo collegati a Palazzo Ducale, fruttando in questo modo le potenzialità del canale di fare rete. Si rivolgeva ad un pubblico principalmente italiano, ma non mancavano anche dei tweet pubblicati in lingua inglese, con lo scopo di raggiungere anche gli utenti internazionali.

Il canale Instagram di Palazzo Ducale (@DucaleVenezia)⁶⁵ è stato aperto nell'agosto 2019 (Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019) e a fine febbraio 2020 contava quasi 3 mila seguaci di pagina. La pagina presentava post in lingua italiana con contenuti che venivano pubblicati quotidianamente fra post pubblicati nelle stories e nel feed. Il feed, ovvero la bacheca, si presentava e si presenta anche a febbraio 2021 organizzata per gruppi di tre immagini omogenee fra loro, a livello grafico e di contenuto.

Nel caso di questo canale, fino all'inizio del lockdown, è stata assolutamente dominante a livello di contenuto la promozione della mostra temporanea, prima in programma poi in corso a Palazzo Ducale, *Da Tiziano a Rubens* inaugurata il 5 settembre 2019, soprattutto attraverso foto delle opere e dell'allestimento, insieme a brevi video realizzati appositamente per Instagram. Il testo del post era dedicato ad approfondire le opere oggetto delle foto.

Questo tipo di promozione è stata intervallata dalla pubblicazione di immagini di alta qualità del Palazzo e di Venezia, realizzate soprattutto da fotografi professionisti, fra le quali sono

⁶⁴ <https://twitter.com/DucaleVenezia>

⁶⁵ <https://www.instagram.com/ducalevenezia/>

presenti le foto vincitrici del concorso #MUVEmoonlight, che stimolava il coinvolgimento degli utenti nella pubblicazione delle foto notturne del Museo. La didascalia delle immagini approfondiva le sale oggetto delle foto o, nel caso di immagini di Venezia, riportava delle citazioni di uomini e donne illustri, spesso dedicate alla città.

A differenza delle tematiche più ampie affrontate dai canali Facebook e Twitter, su Instagram i contenuti erano focalizzati su pochi argomenti principali. Oltre ai contenuti sopra menzionati, il tema degli eventi veniva tralasciato, ad eccezione del restauro delle statue di Adamo, Eva e del Guerriero di Antonio Rizzo, presentato il 25 ottobre 2019. La stessa forte selezione dei contenuti si riscontrava per quanto riguarda le feste veneziane o nazionali, con la dedica di solo tre post esclusivamente al Carnevale.

Dalla nascita del canale nell'agosto 2019 all'inizio del lockdown, l'utilizzo fatto da Palazzo Ducale del canale Instagram si connotava come principalmente promozionale della mostra temporanea. Si riscontrava una maggior cura per quanto riguarda la scelta delle immagini rispetto agli altri canali, mentre risultava meno importante la componente partecipativa del pubblico rispetto alla pagina Facebook o al profilo Twitter.

Accanto ai canali social media specifici di Palazzo Ducale la strategia di comunicazione digitale comprende inoltre i canali social media generali della Fondazione MUVE: YouTube, LinkedIn, la pagina Facebook Fondazione Musei Civici di Venezia (@visitmuve) e MUVE Education (@MUVEeducation), il canale Twitter Musei di Venezia in italiano (@visitmuve_it) e in inglese (@visitmuve_en), e il canale Instagram Fondazione Musei Civici Venezia (@visitmuve).

Su Youtube la Fondazione MUVE pubblica video principalmente in lingua italiana, che presentano le collezioni, i percorsi e le sedi dei diversi musei che la compongono, insieme ad approfondimenti sulle mostre temporanee e presentazioni delle attività educative.

LinkedIn è utilizzato soprattutto nello sviluppo di contatti professionali e nella diffusione di contenuti specifici relativi ad attività realizzate in collaborazione con Università, enti di ricerca e altre istituzioni culturali.

Fino all'inizio del lockdown, i canali Facebook, Twitter, e Instagram generali della Fondazione assolvevano una funzione di vetrina complessiva delle molte attività che si

svolgevano nelle sue sedi o organizzate dalla Fondazione, quali mostre temporanee, conferenze, incontri, presentazioni e restauri.

Da segnalare la pagina Facebook MUVE Education, dedicata specificatamente alla promozione e all'approfondimento delle attività educative realizzate dalla Fondazione, insieme alla pubblicazione di rubriche ideate per stimolare l'interazione degli utenti online come il #MuveContest, pubblicato il giorno 20 di ogni mese, che consiste nella richiesta ai partecipanti di rispondere correttamente a una domanda inerente una o più opere d'arte, o eventi riguardanti le collezioni della Fondazione Musei Civici di Venezia⁶⁶.

Fino a febbraio 2020 gli iscritti alla newsletter della Fondazione MUVE ricevevano 12 uscite annuali, una per ogni mese, con informazioni relative alle attività in corso e future. Inoltre, nel corso del 2019, sono stati inviati complessivamente 72 comunicati stampa con aggiornamenti su diversi argomenti quali: la rassegna MUVE Contemporaneo, le mostre temporanee, i concorsi, i restauri, gli eventi, le aperture o chiusure straordinarie, le attività, gli accordi con altre istituzioni e l'eccezionale acqua alta del novembre 2019. Tutte le comunicazioni sono liberamente consultabili alla pagina del sito web generale www.visitmuve.it/it/ufficio-stampa/.

A livello di investimenti pubblicitari si segnala inoltre che nel corso del 2019 sono state realizzate dalla Fondazione MUVE delle campagne di web advertising su piattaforma Google AdWords, fra queste anche una con lo scopo di promuovere la mostra *Canaletto e Venezia* a Palazzo Ducale (Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019).

4.4 I cambiamenti apportati dal lockdown

4.4.1 Cronologia delle misure di contenimento dell'emergenza epidemiologica da COVID-19

Rispetto al contesto nazionale, in cui le misure per combattere la diffusione della pandemia di Covid-19 hanno portato alla chiusura al pubblico dei musei e dei luoghi di cultura a seguito

⁶⁶ <https://www.visitmuve.it/it/servizi-educativi/muvecontest/>

del D.P.C.M. 8 marzo 2020 (*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*), i musei del Veneto sono stati chiusi anticipatamente, in osservanza dell'ordinanza firmata il 23 febbraio 2020 dal presidente della Regione Veneto, Luca Zaia, di concerto con il Ministro della Salute, Roberto Speranza. L'ordinanza *Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19. Regione Veneto* prevedeva all'articolo 1, comma 2, lettera c, la “sospensione dei servizi di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del codice dei beni culturali e del paesaggio di cui al D.L. 42/2004” del Veneto da lunedì 24 febbraio a domenica 1 marzo compresa, in attesa di ulteriori ordinanze statali.

Palazzo Ducale è quindi rimasto chiuso al pubblico da lunedì 24 febbraio fino a domenica 1 marzo 2020, nel rispetto delle misure precauzionali predisposte dalle autorità competenti, comportando la chiusura anticipata della mostra temporanea *Da Tiziano a Rubens*, prevista inizialmente per domenica 1 marzo 2020.

Palazzo Ducale, insieme agli altri Musei Civici di Venezia, ha successivamente riaperto al pubblico da lunedì 2 marzo, nei modi descritti dal D.P.C.M. 1 marzo 2020 (*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*) fino al giorno 8 marzo, in cui un ulteriore D.P.C.M. ha decretato la chiusura al pubblico dei musei a livello nazionale. Nello specifico, nel periodo dal 2 al 7 marzo 2020, erano sospesi i servizi di Attività Educative alle scuole, alle famiglie e al pubblico in genere, le visite agli *Itinerari Segreti di Palazzo Ducale* e a *I tesori nascosti del doge* e il servizio della caffetteria; l'accesso era regolato contingentando gli ingressi, al Museo e alle singole sale, informando continuamente i visitatori delle disposizioni del Decreto e delle corrette indicazioni di comportamento fornite dal Ministero della Salute, sia attraverso gli operatori museali che tramite opportuni materiali informativi esposti, e delimitando opportunamente eventuali code che si dovessero formare all'ingresso⁶⁷.

Nonostante la riapertura dei musei, archivi, biblioteche e altri istituti e luoghi di cultura fosse stata consentita dal 18 maggio 2020, in base al D.P.C.M. 17 maggio 2020 (*Disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, recante misure urgenti per fronteggiare*

⁶⁷ Comunicazione pubblicata l'1 marzo 2020 sulla pagina Facebook di Palazzo Ducale

l'emergenza epidemiologica da COVID-19, e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, recante ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19), la Fondazione Musei Civici di Venezia ha optato per una riapertura graduale, a partire dal 13 giugno 2020. I primi musei a riaprire sono stati Palazzo Ducale, nei giorni di sabato e domenica dalle ore 9.00 alle 18.00, con biglietto ridotto, insieme a Museo del Vetro di Murano e Museo del Merletto di Burano, sempre nei giorni di sabato e domenica, questi ultimi con accesso gratuito per tutti i visitatori.

Da lunedì 22 giugno 2020, sono ripresi i percorsi educativi per adulti e famiglie a Palazzo Ducale, Ca' Rezzonico - Museo del Settecento Veneziano, Museo del Vetro, Museo del Merletto e Museo di Storia Naturale di Venezia, per gruppi di massimo 10 persone a museo chiuso nel rispetto delle norme sanitarie.

Dal 26 giugno 2020 l'apertura di Palazzo Ducale è stata estesa anche al venerdì e dalle ore 9.00 alle 18.00 e dal 2 luglio 2020 anche al giovedì dalle ore 14.00 alle 18.00.

Successivamente, da sabato 1 agosto 2020 Palazzo Ducale è tornano alla consueta apertura sette giorni su sette (dalle ore 9.00 alle 18.00), nel percorso integrato con biglietto unico che comprende anche il Museo Correr (dalle ore 10.30 alle 18.00) – quest'ultimo con visita limitata al primo piano per rispettare le norme di sicurezza sanitaria – il Museo Archeologico Nazionale di Venezia e le sale monumentali della Biblioteca Nazionale Marciana. Inoltre all'interno di Palazzo Ducale è stato possibile tornare a visitare gli *Itinerari Segreti di Palazzo Ducale*.

Sempre dalla prima settimana di agosto, dal venerdì alla domenica, sono state riaperte tutte le collezioni permanenti dei Musei Civici di Venezia, tranne Casa di Carlo Goldoni e Ca' Pesaro - Galleria Internazionale d'Arte Moderna (riaperte a settembre), mentre Palazzo Fortuny a giugno 2021 è ancora in fase di ristrutturazione.

Da martedì 3 a giovedì 5 novembre 2020, Palazzo Ducale ha chiuso al pubblico per consentire al suo interno le riprese, rimandate a causa della pandemia e da tempo programmate, del film *Mission: Impossible - Lybra*, girato in parte a Venezia⁶⁸. Negli stessi giorni viene emanato D.P.C.M. 3 novembre 2020 e applicato dalla data del 5 novembre 2020 (*Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 25 maggio 2020, n. 35, recante «Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica*

⁶⁸ https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/11/ComStampa_Mission_Impossible_Ducale.html

da COVID-19», e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante «Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19»), che decreta la chiusura al pubblico di Palazzo Ducale, insieme agli altri Musei Civici di Venezia e a tutti i musei nazionali.

Dal 18 gennaio 2021 è stato concesso a musei e mostre di riaprire nella zone gialle, a seguito del D.P.C.M. 14 gennaio 2021. Dopo il passaggio del Veneto in zona gialla da lunedì 1 febbraio, e dopo le dichiarazioni del Sindaco di Venezia sulla decisione di tornare ad una apertura continuativa dei Musei Civici veneziani solo dal 1 aprile 2021, che ha suscitato diverse polemiche fra gli esperti del settore e nella comunità cittadina (vedi paragrafo 4.4.4), Palazzo Ducale e Museo Correr hanno riaperto in occasione del Carnevale nei giorni di giovedì 11, venerdì 12, lunedì 15 e martedì 16 febbraio. Successivamente è stata decisa l'apertura di Palazzo Ducale e Museo Correr ogni giovedì e venerdì a partire da giovedì 4 marzo, cui è seguita la chiusura imposta dal passaggio in zona arancione del Veneto l'8 marzo 2021. Palazzo Ducale ha successivamente riaperto al pubblico da lunedì 26 aprile 2021.

4.4.2 Primo periodo di chiusura: 24 febbraio - 12 giugno 2020

La chiusura al pubblico da lunedì 24 febbraio ha portato, in concomitanza con l'introduzione delle misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica, ad una rapida evoluzione delle modalità di comunicazione di Palazzo Ducale e della Fondazione Musei Civici di Venezia.

La chiusura delle sedi ha infatti stimolato delle risposte da parte della Fondazione, grazie a un diverso utilizzo dei canali di comunicazione online, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo dei social media e della newsletter.

A partire dal 9 marzo 2020 anche la Fondazione Musei Civici di Venezia ha annunciato sui canali social la sua adesione alla campagna #IoRestoaCasa, nata spontaneamente sulla rete a seguito del D.P.C.M. 8 marzo 2020 e rilanciata il 9 marzo dal Ministro Dario Franceschini del MiBACT. Tramite i canali Facebook, Instagram, Twitter e YouTube della Fondazione MUVE, tutti i canali social media dei singole sedi e la pagina Facebook MUVE Education, sono state

pubblicate delle nuove rubriche, ideate con l'impegno per far scoprire da casa le opere, le sedi, il lavoro e tutta la bellezza di cui la Fondazione è custode, in attesa della riapertura al pubblico (Finestre sull'Arte, 2020).

Andando nello specifico della pagina Facebook di Palazzo Ducale, nel primo periodo di chiusura sono stati pubblicati alcuni post in italiano e in inglese di tipo informativo, relativi alle chiusure e alla richiesta di rimborso dei biglietti.

Nell'ambito della campagna “#IoRestoaCasa con MUVE”, è stato realizzato un tour virtuale tramite la pubblicazione quotidiana di foto o brevissimi video con immagini di repertorio, relative alle sale del Palazzo o alle opere conservate al suo interno, accompagnati da didascalie in italiano con approfondimenti e curiosità sulla storia della sede. In questo periodo, i post dedicati alle opere spesso si collegano a eventi nazionali o cittadini come la Giornata nazionale del Paesaggio o per la Promozione della Lettura, il Dantedì, l'anniversario della fondazione di Venezia, la Pasqua, la Giornata mondiale della Terra e del Libro, la Festa di San Marco, la Festa dei Lavoratori, la Festa della Sensa o la Festa della Repubblica. Altri post, sempre nell'ambito della campagna “#IoRestoaCasa con MUVE”, sono stati dedicati alla promozione della newsletter realizzata dalla Fondazione, alla condivisione di articoli con argomento la campagna stessa o di video dedicati al Museo realizzati da terzi.

L'altra campagna principale del periodo, intitolata #ImissPalazzoDucale, è stata realizzata da domenica 29 marzo fino alla riapertura di giugno, con l'intento di coinvolgere gli utenti online, invitandoli a pubblicare foto scattate in passato del dipinto, della scultura o del luogo di Palazzo Ducale di cui sentivano maggiormente la mancanza, utilizzando l'hashtag #ImissPalazzoDucale. Le foto inviate sono state poi condivise tramite i canali social Facebook, Twitter e Instagram dell'Istituzione.

Dal 28 maggio 2020 Palazzo Ducale ha lanciato la campagna #Veneziasirisveglia, in preparazione della riapertura del 13 giugno 2020. Accanto alle informazioni pratiche per l'accesso ai visitatori, è stato realizzato un countdown verso il 13 giugno attraverso brevissimi video di porte e finestre del Palazzo che si aprono verso l'esterno, metafora dell'imminente riapertura al pubblico.

Si segnala inoltre la rubrica #OneDayLikeThis, in cui vengono ricordati anniversari di particolari eventi accaduti a Venezia o a Palazzo Ducale, oppure la nascita di un artista.

In totale in questo periodo sulla pagina Facebook sono stati pubblicati 122 contenuti quasi totalmente in italiano, in un periodo di 110 giorni, con una frequenza di 1 o 2 post o storie al giorno.

Ovviamente, rispetto all'utilizzo fatto in precedenza del canale, con la chiusura è venuta meno la promozione degli eventi e delle mostre temporanee in programma o in corso a Palazzo Ducale. Sono state pubblicate delle altre rubriche, realizzate con il proposito di mantenere un contatto con il pubblico (#IoRestoaCasa) e continuare a stimolare la partecipazione degli utenti come fatto in passato (#ImissPalazzoDucale). È stata mantenuta inoltre la realizzazione di approfondimenti sulle feste veneziane, insieme a post programmati in occasione delle giornate e festività nazionali, confermata inoltre, anche per il 2020, la partecipazione alla Museum Week.

A differenza di quanto fatto in precedenza non sono state realizzate campagne promozionali a pagamento. L'evento della riapertura del 13 giugno 2020 è stato però promosso attraverso una campagna organica strutturata (#Veneziasirisveglia), realizzata per creare attesa nell'utente online e invitarlo alla visita di persona.

Palazzo Ducale dunque, durante questo periodo, come molte istituzioni culturali italiane, ha utilizzato la fan page per mantenere un contatto quotidiano con il pubblico e favorire la partecipazione della comunità di Facebook. A tale scopo sono state utilizzate foto di alta qualità e brevi video realizzati quasi totalmente con immagini di repertorio, veicolando soprattutto contenuti in italiano, quindi destinati al pubblico nazionale.

Dall'inizio del lockdown l'utilizzo del canale Instagram di Palazzo Ducale ha subito una completa revisione nella strategia di pubblicazione dei contenuti. Se fino a inizio marzo 2020 era stata dominante la promozione delle mostre temporanee, in corso o future, dalla chiusura del Museo il canale è stato utilizzato per veicolare contenuti culturali con tematiche inerenti le sale, le opere e la storia del Palazzo, o per stimolare la partecipazione del pubblico.

Nel primo periodo di chiusura su Instagram veniva proposta una selezione dei contenuti pubblicati su Facebook, nello specifico quelli relativi alle rubriche #IoRestoaCasa e #ImissPalazzoDucale, adattati alle specificità del canale per quanto riguarda la scelta delle immagini, le didascalie e la scelta degli ulteriori hashtag di riferimento.

Successivamente sono stati realizzati dei contenuti specifici per il canale con:

approfondimenti ulteriori, rispetto a quelli pubblicati su Facebook, sulle opere e le sale del Palazzo; citazioni di personaggi illustri su Venezia; post collegati a eventi nazionali o cittadini, attraverso la pubblicazione di immagini o di brevissimi video soprattutto con soggetto alcuni dei capolavori di Palazzo Ducale.

Anche su Instagram di Palazzo Ducale dal 29 maggio 2020 è stata lanciato la rubrica #Veneziasirisveglia, in preparazione della riapertura, riprendendo il countdown video verso il 13 giugno 2020 realizzato anche sulla pagina Facebook.

In totale in questo periodo sul canale Instagram sono stati pubblicati 105 contenuti, tranne un paio di eccezioni totalmente in italiano, destinati al feed o alle stories, in un periodo di 110 giorni, con una frequenza media di circa 1 contenuto al giorno.

Il canale Twitter di Palazzo Ducale presenta una programmazione simile per contenuti a quella proposta sulla pagina Facebook, ovviamente con l'adattamento dei testi e delle immagini alle specificità del canale, che prevede un massimo di 280 caratteri e di 4 immagini per tweet.

All'inizio del periodo di chiusura, come per Facebook, sono stati pubblicati tweet informativi, in italiano e in inglese, relativi alle chiusure, al rimborso e all'estensione della validità dei biglietti. Anche su questo canale è stata diffusa la campagna #IoRestoaCasa, con approfondimenti e curiosità sulla storia, le sale e le opere del Museo, attraverso immagini e brevissimi video. Nell'ambito di questa campagna, è stata inoltre promossa la newsletter realizzata dalla Fondazione.

Su Twitter, rispetto a Facebook, è stata data maggiore visibilità, condividendoli, ad articoli giornalistici dedicati a Palazzo Ducale o ai Musei Civici di Venezia in generale, e alla promozione di puntate di programmi televisivi con tema Venezia.

Anche su questo canale sono stati moltissimi i contenuti legati alle Giornate nazionali e internazionali, alle feste nazionali e veneziane, e alle citazioni di personaggi illustri su Venezia. Su Twitter, l'altra campagna principale del periodo #ImissPalazzoDucale, arricchita da una maggiore condivisione delle foto pubblicate dagli utenti rispetto a Facebook e Instagram, è stata lanciata il 5 aprile 2020. Si segnala inoltre la presenza della rubrica #OneDayLikeThis, pubblicata anche sulla pagina Facebook. Anche tramite questo canale, dal 28 maggio 2020 è stata lanciata la campagna #Veneziasirisveglia, in preparazione della

riapertura del 13 giugno, riprendendo il countdown realizzato attraverso i brevissimi video di porte e finestre del Palazzo che si aprono verso l'esterno.

In generale, per quanto riguarda il canale Twitter si può osservare una maggiore interazione e dialogo con gli utenti e le altre istituzioni, attraverso la condivisione di tweet (retweet) con argomento o con immagini di Palazzo Ducale – pubblicati dal pubblico, dal canale Twitter della Fondazione Musei Civici di Venezia o dai canali degli altri musei civici veneziani – ma anche attraverso la condivisione di diverse iniziative e notizie del MiBACT, del Comune di Venezia e di altre istituzioni culturali veneziane e nazionali. Maggiore spazio, rispetto Facebook e Instagram, è stato dato inoltre al pubblico che ha aderito alle iniziative *#ImissPalazzoDucale* e *ArT you ready?*, grazie alla condivisione delle foto pubblicate dagli utenti. In totale in questo periodo sul canale Twitter sono stati pubblicati 344 contenuti, inclusi risposte e retweet, principalmente scritti in italiano ma anche in inglese e sporadicamente in lingua spagnola, in un periodo di 110 giorni, con una frequenza media di circa 3 contenuti al giorno.

Per quanto riguarda la partecipazione ad eventi social nazionali o internazionali, l'istituzione ha aderito con tutti e tre i canali di Palazzo Ducale (Facebook, Twitter e Instagram) all'iniziativa promossa dal MiBACT *ArT you ready?*, il viaggio digitale attraverso i luoghi della cultura e il paesaggio italiano, che ha riscosso notevole successo in termini di interazioni e di utilizzo degli hashtag di riferimento, divenuto una rubrica ricorrente nei canali social delle istituzioni culturali nelle domeniche successive al 29 marzo.

Si evidenzia inoltre la già menzionata partecipazione di tutti i Musei Civici di Venezia e di Palazzo Ducale, con i suoi tre canali social, alla Museum Week, l'evento globale digitale dedicato a musei e istituzioni culturali. Al centro dell'edizione 2020 il tema "togetherness": letteralmente lo "stare insieme". L'utilizzo degli hashtag, legati ogni anno a temi attuali, ha permesso di raccogliere gli interventi dei musei dall'11 al 17 maggio, al ritmo di "7 giorni, 7 temi, 7 hashtag" (*#EroiMW*, *#CulturainQuarantenaMW*, *#InsiemeMW*, *#MomentialMuseoMW*, *#AmbienteMW*, *#TecnologiaMW* e *#SogniMW*).

Come si evince dal documento relativo ai titolari di incarichi di collaborazione o consulenza nel secondo semestre 2020, pubblicato nella sezione “Amministrazione Trasparente”⁶⁹ del sito web della Fondazione Musei Civici di Venezia, Palazzo Ducale si è avvalso per il 2020 di un consulente esterno per la gestione dei canali social media e per la realizzazione di video. Questo elemento è sicuramente una delle ragioni che ha portato Palazzo Ducale a pubblicare un maggior numero di contenuti nel periodo in analisi rispetto ai canali social del resto dei Musei Civici di Venezia (nei quali si riscontrano in media la diffusione di due o tre contenuti a settimana), arrivando a realizzare una programmazione giornaliera, come è stato fatto per i canali social principali della Fondazione MUVE.

Se paragoniamo quanto realizzato per i canali social media di Palazzo Ducale con le attività online di altri musei italiani, sopra analizzati al punto 2.4 del secondo capitolo di questo studio come *best practice*, possiamo notare che non sono presenti alcuni dei format più sperimentali e innovativi maggiormente proposti, fra i quali la produzione di video fruibili tramite piattaforme di streaming, le visite guidate virtuali con il direttore o i curatori, e le dirette su Facebook o Instagram. Mentre sono quindi presenti iniziative di tipo divulgativo senza interazione, oppure di tipo interattivo asincrono, in cui è presente il coinvolgimento dell’utente senza possibilità di dialogo ‘in diretta’, mancano le iniziative di tipo interattivo sincrono, grazie alle quali il personale museale interagisce in tempo reale con l’utente.

Questo è attribuibile al fatto che il personale interno della Fondazione MUVE, compreso il personale scientifico indispensabile per la realizzazione di questo tipo di contenuti, non ha lavorato con continuità durante il periodo in analisi essendo stato applicato il Fondo di integrazione salariale, oppure ha lavorato in modalità di *smart working*, con la conseguente scelta di evitare, come dichiarato dal Direttore della Fondazione MUVE «l’ipertrofia di forme di comunicazione autoreferenziali o ridondanti» (Traversi, 2020).

Si allinea maggiormente al trend dei maggiori musei nazionali, la programmazione della pagina Facebook MUVE Education, dedicata alle attività educative della Fondazione, che durante il lockdown ha continuato a far scoprire le collezioni dei Musei Civici di Venezia con la proposta di diversi tutorial: attività pensate per essere realizzate a casa in famiglia, per stimolare la creatività, partendo dalle opere, dai luoghi e dalle tradizioni di Venezia. Ogni tutorial indicava i materiali necessari allo svolgimento dell’attività, tutti facilmente reperibili,

⁶⁹ <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/trasparenza/>

e illustrava i passaggi per sperimentare insieme attraverso l'arte.

Per quanto riguarda il canale YouTube della Fondazione MUVE, sebbene durante il periodo non siano stati prodotti dei nuovi contenuti, sono stati pubblicati dei video relativi alle collezioni delle singole sedi realizzati prima dell'emergenza sanitaria, distribuiti anche sugli altri social network generali della Fondazione. Inoltre tutti i video sono stati riorganizzati attraverso una categorizzazione in diverse playlist, per agevolare l'utente online nella fruizione dei contenuti.

Come risposta al lockdown è stata lanciata una particolare newsletter, che ha rafforzato l'adesione della Fondazione Musei Civici di Venezia alla campagna nazionale #IoRestoaCasa. I contenuti, progettati con l'obiettivo di mantenere il contatto con il pubblico, hanno riguardato temi culturali che collegassero nel tempo diversi periodi storici di Venezia o il patrimonio delle diverse collezioni dei Musei Civici di Venezia, come il tema dell'alcova, il gioco, le colonne di San Marco e di San Todaro, i disegni, le scarpe o il vedutismo veneziano. L'incipit delle newsletter era il seguente: «La Fondazione Musei Civici di Venezia aderisce alla campagna nazionale e diffusa #IoRestoaCasa. Se non potete venire nei musei, sono i musei a venire da voi. Ogni giorno con una newsletter potete ricevere una storia, un'opera, un gioco, non per consolazione ma perché l'arte è vita e la vita è, anche, arte.» Fra l'11 marzo 2020 e il 4 giugno 2020 sono state inviate in totale 35 newsletter agli iscritti, inizialmente a cadenza giornaliera, successivamente gli invii sono stati maggiormente dilazionati nel tempo. I testi delle newsletter sono stati inoltre pubblicati sulla pagina web "Ufficio Stampa"⁷⁰ e "#IoRestoaCasa con i Musei Civici di Venezia"⁷¹.

Il sito web di Palazzo Ducale, a differenza dei canali digitali precedentemente analizzati, ha continuato a mantenere una funzione principalmente informativa e di strumento funzionale alla visita, senza che vi sia stato l'intento di trasformarlo in strumento di erogazione di contenuto. Durante questo periodo sono state messe in evidenza le informazioni tecniche utili all'utente online quali la notizia della chiusura della sede, le modalità di rimborso dei biglietti

⁷⁰ <https://www.visitmuve.it/it/ufficio-stampa/>

⁷¹ <https://www.visitmuve.it/it/iorestoaCasa-con-i-musei-civici-di-venezias/>

e l'estensione della validità di quest'ultimi.

Il sito web principale della Fondazione MUVE www.visitmuve.it, attraverso la pubblicazione della pagina “#IoRestoaCasa con i Musei Civici di Venezia” ha invece raccolto le risorse digitali già a disposizione della Fondazione quali i tour virtuali di Palazzo Ducale e delle altre sedi MUVE, realizzati grazie alla *partnership* con Arts & Culture, i bollettini scientifici e il catalogo on line delle collezioni. La pagina promuoveva inoltre l'attività di tutti i canali social dei musei civici veneziani, la newsletter giornaliera e le iniziative per famiglie e bambini proposte da MUVE Education tramite la pagina Facebook dedicata.

La pagina web è stata quindi realizzata con l'intento di fornire una fruizione alternativa a quella in loco, nel periodo in cui non era possibile visitare i musei di persona e in cui «L'Italia è a casa e i suoi abitanti stanno riscoprendo il piacere che solo la cultura può donare. Un piacere che è scambio, condivisione, narrazione e quindi trova nei social e nella comunicazione elettronica un veicolo ideale in questi tempi di distacco fisico forzato. Da sempre con la cultura si viaggia nel tempo e nello spazio, pratica in cui i musei sono da sempre maestri.»⁷²

Durante il periodo non si registrano campagne di web advertising su piattaforma Google AdWords.

4.4.3 La riapertura: 13 giugno - 2 novembre 2020

A partire dal 13 giugno 2020 Palazzo Ducale ha riaperto gradualmente al pubblico, inizialmente nei giorni di sabato e domenica dalle ore 9.00 alle 18.00, con biglietto ridotto. Questa ha portato ad un ulteriore cambiamento delle modalità di comunicazione online di Palazzo Ducale e della Fondazione Musei Civici in generale, motivato dalla necessità di adattarsi alla nuova situazione.

In questo periodo i tre canali social di Palazzo Ducale (Facebook, Instagram e Twitter) presentano un piano editoriale simile fra loro per contenuti, ovviamente con l'adattamento dei

⁷² <https://www.visitmuve.it/it/iorestoaCasa-con-i-musei-civici-di-venezias/>

testi e degli elementi multimediali alle specificità dei singoli mezzi di comunicazione.

Nei primi giorni di apertura è proseguita la campagna #Veneziasirisveglia, con video e foto delle prime giornate di apertura, condivisione di articoli giornalistici e servizi televisivi pubblicati online, immagini e approfondimenti sul Museo.

Nello stesso periodo è stata lanciata la campagna “Bellezza in sicurezza”, costituita da uno spot della durata di un minuto e trenta secondi, da un intervento video del Direttore, da post e tweet consistenti in brevi video o immagini, accompagnate da testi recanti informazioni tecniche su giorni e orari di apertura, sui servizi al visitatore e sulle misure di sicurezza da rispettare per accedere al Palazzo. Ogni contenuto era accompagnato dall’hashtag #BellezzainSicurezza.

Dal 25 giugno 2020 è stata lanciata la campagna #VeduteDucale, per coinvolgere i visitatori di Palazzo Ducale invitandoli ad affacciarsi dalle finestre del Museo e raccontare la propria esperienza, condividendo sui canali social le foto realizzate da tale prospettiva usando l’hashtag #VeduteDucale.

Sempre con l’intento di stimolare la partecipazione del pubblico, compreso quello online, il 15 luglio è stato lanciato il “Quiz di Palazzo Ducale”, accompagnato dall’hashtag #QuizDucale: ogni settimana gli utenti erano messi alla prova con domande sulla storia, sui dipinti e sulle sculture del Museo.

Ad inizio ottobre è stato proposto anche #SguardiDucale, il nuovo contest fotografico per scoprire l’architettura e i dipinti di Palazzo Ducale, attraverso la condivisione delle migliori foto del Museo scattate e condivise dai visitatori.

In questo periodo, come appuntamento ricorrente su Facebook e Twitter, ogni lunedì sono stati pubblicati dei post e tweet connotati dall’hashtag #Buonlunedì, recanti immagini di alta qualità dell’interno e dell’esterno del Palazzo, accompagnate da citazioni su Venezia e approfondimenti storico-artistici.

Dal 13 giugno al 2 novembre 2020 i contenuti di tipo informativo sono stati ovviamente maggiori, spesso accompagnati dall’hashtag #GoodNews, pubblicati per promuovere: i giorni e gli orari di accesso, la ripresa delle attività educative in loco, la riapertura della caffetteria, la possibilità di tornare a visitare gli *Itinerari Segreti di Palazzo Ducale*, l’accessibilità del Palazzo per i disabili, l’apertura quotidiana dal 1 agosto 2020 nel percorso integrato con

Museo Correr, Museo Archeologico Nazionale di Venezia e sale monumentali della Biblioteca Nazionale Marciana.

Dal 16 agosto 2020 i canali Facebook e Twitter di Palazzo Ducale hanno aderito alla campagna del MiBACT diffusa con l'hashtag #ViaggioinItalia (vedi p. 77), attraverso un viaggio digitale alla scoperta delle vedute inedite della sede museale.

Si segnala inoltre la visita di Chiara Ferragni a Venezia a metà settembre 2020. Il Sindaco di Venezia ha consegnato all'influencer un Leone d'oro, premio speciale della Festa di San Marco «per l'impegno civico dimostrato per l'Italia in questo periodo di emergenza ricordando a tutti le bellezze di cui l'arte, la cultura e la tradizione italiana sono ricche e per aver scelto la città di Venezia come tesoro da far conoscere al suo pubblico internazionale» (La Stampa, 2020). Nella sua tappa veneziana, Chiara Ferragni ha visitato fra i musei anche Palazzo Ducale e il Museo di Palazzo Mocenigo, parte della Fondazione Musei Civici Venezia. L'influencer ha dato visibilità alla visita a Palazzo Ducale tramite diverse stories e un post sul proprio canale Instagram, taggando inoltre il canale Instagram di Palazzo Ducale. Il post è stato poi condiviso sui canali social media del Museo. La condivisione del post ha suscitato alcuni commenti negativi da parte degli utenti di Palazzo Ducale, recanti critiche per questa scelta comunicativa, ma allo stesso tempo ha generato anche un incremento del numero di follower sul canale Instagram, che sarà successivamente analizzato al capitolo 5 di questo studio.

Come nel periodo precedente sono stati pubblicati dei post collegati a diverse Giornate internazionali, nello specifico quelle dedicate al bacio, all'amicizia, alla gioventù, alla fotografia, il Palace Day, ai cani, all'alimentazione, oppure a eventi nazionali o cittadini come la Festa del Redentore a luglio, la Regata Storica a settembre o il giorno di Ognissanti. È proseguita inoltre la rubrica caratterizzata dall'hashtag #OneDayLikeThis, e dalla variante #Onthisday, con cui vengono ricordati anniversari di particolari eventi storico-artistici accaduti a Venezia o a Palazzo Ducale.

Si riscontra inoltre la condivisione di articoli giornalistici o servizi televisivi su Palazzo Ducale e la ripresa delle attività museali a Venezia.

Sono stati pubblicati infine dei contenuti di approfondimento della sede o delle collezioni non collegati alle campagne precedenti, e connotati da diversi hashtag come #DucaleDetails, #OroDucale e #DipintiDucale. Fra questi la rubrica #CapitelliDucale, dedicata al racconto

dell'iconografia e della storia di alcuni capitelli provenienti dall'esterno del Palazzo e ora conservati al Museo dell'Opera, si connota per una certa ricorrenza.

Possiamo quindi notare come la linea editoriale del periodo di riapertura, perseguita dai canali social media di Palazzo Ducale, sia stata orientata verso un triplice obiettivo:

1. la promozione delle informazioni e attività di riapertura per i visitatori;
2. l'aumento dell'interazione e della partecipazione della comunità online, con contenuti di tipo interattivo asincrono;
3. l'offerta di contenuti di tipo divulgativo senza interazione, per approfondire la conoscenza delle collezioni e mantenere una relazione di lungo periodo con i propri fruitori.

Rispetto al primo periodo di chiusura è stato maggiore l'utilizzo di video, diversi fra loro per contenuto e tecnica di realizzazione, nello specifico: la ripresa dell'apertura delle porte del Palazzo il 13 giugno 2020; lo spot "Bellezza in sicurezza"; alcune animazioni di immagini di repertorio di breve durata; un video promozionale del Museo e del suo patrimonio, girato all'interno della sede prima del lockdown e pubblicato in questo periodo; il video di una breve lecture del Direttore MUVE sul tema degli artisti Tiziano Palladio e Tintoretto al tempo della peste, diffuso in occasione della festa del Redentore il 18 luglio 2020.

In totale dal 13 giugno al 2 novembre 2020 sul canale Facebook, Instagram e Twitter sono stati pubblicati rispettivamente 132, 93 e 380 contenuti, inclusi post, stories, risposte e retweet, principalmente scritti in italiano e per il canale Twitter anche in inglese, in un periodo di 143 giorni.

Nel periodo oggetto di analisi, Instagram presenta la pubblicazione di meno contenuti rispetto agli altri due canali. Come per Facebook e Twitter sono presenti le campagne "Bellezza in sicurezza", #VeduteDucale, il "Quiz di Palazzo Ducale" (presente nelle stories) e il nuovo contest fotografico #SguardiDucale. Presenti inoltre i contenuti relativi alle molteplici Giornate internazionali e la rubrica caratterizzata dall'hashtag #OneDayLikeThis, e dalla variante #Onthisday. Sono stati pubblicati anche diversi contenuti di tipo informativo. Assenti invece le altre rubriche sopra menzionate, sostituite però in parte da un maggior numero di foto di alta qualità scattate da fotografi professionisti, con soggetto l'esterno del Palazzo, le sue sale, le sue opere e il paesaggio circostante, completate da didascalie di approfondimento

e da citazioni su Venezia.

L'utilizzo di Twitter conferma la tendenza dei mesi precedenti, con un maggior numero di contenuti pubblicati per aumentare l'interazione e il dialogo con gli utenti e le altre istituzioni. L'obiettivo di una maggiore interazione si concretizza attraverso la condivisione di tweet (retweet) di argomento o recanti immagini relativi a Palazzo Ducale, la condivisione di articoli e servizi giornalistici, di iniziative e notizie pubblicate da altre istituzioni culturali veneziane e nazionali, insieme a foto e immagini proposte da singoli utenti.

La programmazione della pagina Facebook MUVE Education, dedicata alle attività educative della Fondazione, rispetto al periodo precedente torna ad essere maggiormente concentrata sulla promozione delle attività educative riprese dopo il lockdown. Fra queste grande spazio è stato dato a "Musei in gioco", il Summer Camp per ragazzi e ragazze dai 7 agli 11 anni, nelle due edizioni di giugno-luglio e agosto-settembre⁷³. Sono stati promossi anche i percorsi educativi per adulti e famiglie nei Musei MUVE ripresi il 22 giugno 2020, e il concluso progetto educativo partecipativo "Il mio Correr. Sguardi interculturali al museo". Si segnala inoltre il ritorno del #MujeContest, il concorso ideato per stimolare la partecipazione degli utenti online, pubblicato il giorno 20 di ogni mese⁷⁴.

Per quanto riguarda l'offerta per le scuole, durante il periodo in analisi è stato promosso tramite la pagina Facebook l'evento "EDU DAY 2020", costituito da una serie di giornate dedicate agli insegnanti dal 7 al 9 settembre 2020, per promuovere le proposte educative per le scuole. Sono state inoltre lanciate le attività "Muje in classe" che prevedono che gli educatori museali vadano direttamente a scuola e svolgano lì laboratori o attività di approfondimento⁷⁵. Hanno completato la diffusione dell'offerta per le scuole due video promozionali delle attività educative della Fondazione, uno dedicato all'offerta per le scuole dell'infanzia e primarie, l'altro per le scuole secondarie.

Presenti infine alcuni post realizzati con l'obiettivo della diffusione di "pillole" di approfondimento culturale, e alcuni sporadici tutorial (molto meno ricorrenti rispetto al

⁷³ <https://www.visitmuve.it/it/servizi-educativi/musei-in-gioco-summer-camp-muve/>

⁷⁴ <https://www.visitmuve.it/it/servizi-educativi/mujecontest/>

⁷⁵ <https://www.visitmuve.it/it/servizi-educativi/museo-in-classe/>

periodo di chiusura), pensati per realizzare delle attività creative a casa in famiglia. Completano la programmazione alcuni post destinati a celebrare il compleanno della pagina Facebook e l'aumento del numero dei follower.

Possiamo quindi notare come, con la riapertura dei musei, l'utilizzo della pagina Facebook MUVE Education assuma un ruolo principalmente promozionale delle attività di nuovo in corso, mentre in misura minore risulti destinato a favorire la partecipazione degli utenti online o ad offrire contenuti di approfondimento culturale.

Per quanto riguarda il canale YouTube della Fondazione MUVE, durante il periodo analizzato si conferma la tendenza verso una maggior produzione e pubblicazione di video, riscontrata anche sui canali social media di Palazzo Ducale. Oltre allo spot "Bellezza in sicurezza" sono stati diffusi anche i due video promozionali delle attività educative della Fondazione, per le scuole dell'infanzia e primarie, e per le scuole secondarie. I video sono stati distribuiti anche sugli altri canali social media generali della Fondazione.

Con la riapertura delle sedi museali si è conclusa l'esperienza della newsletter di adesione della Fondazione Musei Civici di Venezia alla campagna nazionale #IoRestoA Casa. È ripresa quindi l'utilizzo di questo strumento con l'obiettivo di promuovere le aperture e le attività in corso organizzate nei Musei Civici di Venezia, con informazioni destinate al pubblico e ai giornalisti. I testi delle newsletter sono stati inoltre pubblicati sulla pagina web "Ufficio Stampa"⁷⁶.

Il sito web di Palazzo Ducale, in continuità con il passato, ha continuato a mantenere una funzione informativa e di strumento funzionale alla visita, non comprendendo l'inserimento di ulteriori contenuti fruibili online, come fatto da altre istituzioni culturali italiane. Durante questo periodo sono state ripristinate le informazioni tecniche utili alla visita quali: giorni e orari di apertura, costo dei biglietti, la possibilità di fruire di visite educative, o come raggiungere il Museo.

Il sito web principale della Fondazione MUVE www.visitmuve.it, attraverso la pubblicazione

⁷⁶ <https://www.visitmuve.it/it/ufficio-stampa/>

della pagina “Giorni e orari di apertura dei Musei Civici di Venezia”⁷⁷ ha raccolto le informazioni pratiche per la visita di tutti i Musei Civici di Venezia aperti, i dettagli sulle visite guidate e le attività educative. In collegamento a questa pagina è stata pubblicata la sottopagina “Bellezza in Sicurezza” recante tutte le raccomandazioni, le norme di visita, insieme alle informazioni di prevenzione e contenimento del Covid-19.

In questo periodo i siti web sono quindi tornati ad avere una funzione quasi esclusivamente informativa, promozionale e di preparazione alla visita, non comprendendo una ulteriore funzione di erogazione di contenuto.

Durante il periodo in analisi non si registrano campagne promozionali a pagamento diffuse tramite i canali digitali.

4.4.4 Secondo periodo di chiusura: 3 novembre 2020 - 10 febbraio 2021

Il D.P.C.M. 3 novembre 2020 applicato dalla data del 5 novembre 2020 ha decretato la chiusura al pubblico di Palazzo Ducale (già chiuso dal 3 novembre per consentire le riprese del film *Mission: Impossible - Lybra*), insieme agli altri Musei Civici di Venezia e a tutti i musei nazionali. Questo ha portato ad un ulteriore cambiamento delle modalità di comunicazione online di Palazzo Ducale e della Fondazione Musei Civici di Venezia in generale.

Il primo dicembre 2020 la Fondazione Musei Civici di Venezia ha annunciato sui social media e sul sito www.visitmuve.it il lancio della campagna social #MUVEinsieme: un nuovo calendario, realizzato per approfondire gli artisti, le collezioni e l'attività in ciascuna delle sedi museali MUVE. Ogni mese è stato dedicato ad un tema specifico, legato ad un hashtag di riferimento. La programmazione è partita nel dicembre 2020 con la nuova rubrica condivisa #MUVEartist, dedicata a un artista iconico per ciascuno dei Musei MUVE, e con il focus #MUVEatWork rivolto al lavoro che si svolge dietro alle porte dei Musei chiusi. La campagna è proseguita nel gennaio 2021, con l'approfondimento delle sedi dei Musei attraverso la rubrica #MUVEplace, costituita da racconti, dettagli e immagini dei palazzi che ospitano le

⁷⁷ <https://www.visitmuve.it/it/aperture-muve/>

collezioni veneziane. Il mese di febbraio è stato legato all'hashtag #MUVEpeople, dedicato a collezionisti, mecenati, personalità e a tutti coloro che hanno contribuito alla sviluppo delle collezioni e delle attività dei Musei MUVE. La campagna condivisa è proseguita anche oltre il periodo in analisi in questo paragrafo, con la rubrica #MUVEanimals nel marzo 2021, con argomento gli animali presenti nelle collezioni e raffigurati nelle opere.

Le rubriche sono state pubblicate su tutti i canali social media dei Musei MUVE (Facebook, Twitter, e per i Musei che ne dispongono anche Instagram) sulla pagina Facebook MUVE Education e sui canali social generali della Fondazione Musei Civici di Venezia (Facebook, Instagram e Twitter)⁷⁸.

Osservando specificatamente i canali social media di Palazzo Ducale è possibile riscontrare, oltre all'adesione alla campagna generale della Fondazione #MUVEinsieme con post e tweet costituiti da immagini e testo, anche il proseguimento delle campagne realizzate nel periodo precedente, mantenendo la modalità di adattamento degli stessi contenuti alle specificità dei singoli canali Facebook, Instagram e Twitter.

Dopo l'annuncio della chiusura e l'invito agli utenti di continuare a seguire i contenuti proposti sui canali social, sono proseguite dunque le seguenti campagne e rubriche già pubblicate:

- #Buonlunedì, l'appuntamento ricorrente del lunedì, che ha visto la pubblicazione di post e tweet recanti immagini di alta qualità dell'interno e dell'esterno del Palazzo, accompagnate da citazioni su Venezia e approfondimenti storico-artistici;
- #SguardiDucale, il contest fotografico per scoprire l'architettura e i dipinti della sede, attraverso la condivisione delle migliori foto del Palazzo scattate in passato dagli utenti;
- #CapitelliDucale, la rubrica dedicata al racconto dell'iconografia e della storia di alcuni capitelli del Palazzo conservati al Museo dell'Opera;
- #OneDayLikeThis, la rubrica in cui vengono ricordati anniversari di particolari eventi storico-artistici legati a Palazzo Ducale;
- i contenuti legati alle Giornate nazionali e internazionali, come la Giornata internazionale per i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, la Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, la Giornata internazionale della montagna, la Giornata della

⁷⁸ <https://www.visitmuve.it/it/muve-insieme/>

memoria 2021, insieme a ricorrenze e feste nazionali e veneziane, come la Festa della Salute, il primo giorno di inverno, il Natale, Santo Stefano e Capodanno;

- citazioni di personaggi illustri su Venezia.

Fra le rubriche lanciate per la prima volta in questo periodo di chiusura rientrano:

- #DipintodelMese, lanciata a fine novembre e dedicata all'approfondimento di un'opera al mese attraverso video di breve durata. A novembre la rubrica è stata dedicata all'opera *Venezia riceve i doni da Giunone* di Paolo Veronese, a dicembre alla *Madonna col Bambino* di Boccaccio Boccacino e a gennaio al *Ratto di Europa* di Paolo Veronese;
- #DucaleallAperto, un percorso fotografico a tappe, con approfondimenti testuali, sull'esterno di Palazzo Ducale, di Piazza San Marco e dei dettagli architettonici degli edifici circostanti;
- #GuidaDucale, l'approfondimento sulla storia e le sale del Palazzo attraverso immagini, testi e completa di un link per scaricare una breve guida resa disponibile online gratuitamente;
- #PuttiDucale, rubrica ricorrente dal 4 dicembre 2020 con tema gli amorini e gli angioletti presenti nell'iconografia delle opere conservate a Palazzo Ducale.

Completa la programmazione del periodo l'annuncio del premio a Palazzo Ducale nella categoria Best Landmark ai Remarkable Venue Awards 2020, organizzati da Tiqets, piattaforma internazionale di vendita di biglietti di attrazioni culturali, sulla base di oltre 750.000 recensioni degli utenti. Infine si segnala l'annuncio del 3 febbraio 2021 della riapertura di Palazzo Ducale e Museo Correr, in occasione del Carnevale di Venezia 2021.

La linea editoriale dei canali social media di Palazzo Ducale durante questo periodo continua ad essere orientata verso gli obiettivi perseguiti nel periodo precedente, soprattutto per quanto riguarda l'offerta di contenuti culturali di approfondimento della sede e delle collezioni, con lo scopo di mantenere una relazione con i propri fruitori nonostante la chiusura. Nella rubrica #SguardiDucale ritroviamo l'intento di favorire la partecipazione di tipo interattivo asincrono della comunità online, mentre hanno ovviamente meno spazio le informazioni tecniche utili alla visita fisica del Palazzo.

Continua la produzione di video realizzati con diverse tecniche o di tema diverso, come i due video sul restauro della tavola *Madonna col Bambino* di Boccaccio Boccacino, o quelli di

breve durata dedicati al #DipintodelMese, con immagini di repertorio, brevi contenuti testuali impressi e sottofondo musicale.

In totale dal 3 novembre 2020 al 10 febbraio 2021 sono stati pubblicati 61 contenuti sul canale Facebook, 47 contenuti su Instagram e 159 contenuti su Twitter, inclusi post, stories, risposte e retweet, principalmente scritti in italiano ed indirizzati quindi al pubblico nazionale, in un periodo di 100 giorni, determinando quindi un calo nella frequenza di pubblicazione rispetto al periodo precedente.

L'andamento nel tempo del numero dei follower, della frequenza delle pubblicazioni e del numero delle interazioni sui canali social, insieme all'andamento delle visite al sito web, saranno analizzati nel prossimo capitolo.

Come osservato nel periodo precedente, Instagram presenta la pubblicazione di meno contenuti rispetto agli altri due canali. Nel piano editoriale si rileva, allo stesso modo di Facebook e Twitter, la campagna generale della Fondazione #MUVEinsieme, una maggiore pubblicazione di contenuti relativi alla rubrica #DucaleallAperto, la presenza di post dedicati alle feste e alle Giornate nazionali e internazionali, maggiori approfondimenti sulla sede e la collezione, in particolare modo quelli relativi alla rubrica #DipintodelMese con immagini e brevi video pubblicati sul feed e sulle stories.

Si conferma la diffusione di un maggior numero di foto di alta qualità di Palazzo Ducale scattate da fotografi professionisti, accompagnate da testi di approfondimento e da citazioni su Venezia.

Anche per questo canale, l'annuncio della riapertura di Palazzo Ducale e Museo Correr in occasione del Carnevale di Venezia 2021 completa la programmazione del periodo.

Twitter conferma la tendenza già analizzata a una maggiore interazione e dialogo con gli utenti online e le altre istituzioni, grazie alla pratica del retweet di contenuti pubblicati dal pubblico, dagli altri canali Twitter afferenti alla Fondazione Musei Civici di Venezia o da altre istituzioni culturali.

La pagina Facebook MUVE Education ha continuato ad essere molto attiva anche durante questo periodo, con una pubblicazione quotidiana di contenuti di diverso tipo, fra i quali

continuano a essere presenti i tutorial pensati per essere realizzate a casa in famiglia, i contenuti legati a feste nazionali e veneziane, alle Giornate nazionali e internazionali, approfondimenti di tipo culturale e la condivisione di articoli dedicati ai servizi educativi della Fondazione. Durante il periodo è stata inoltre creata la nuova rubrica #INDOVINACHI?, ideata per stimolare l'interazione degli utenti online e strutturata come un indovinello per immagini cui gli utenti online erano invitati a rispondere, e che si affiancava al #MuvContest, pubblicato il giorno 20 di ogni mese. Presenti inoltre diversi post relativi alla campagna generale della Fondazione #MUVEinsieme. È continuata infine la promozione delle attività educative "Muv in classe" realizzate direttamente a scuola dagli operatori educativi, delle attività particolarmente rilevanti realizzate in passato, e delle attività previste per il Carnevale in concomitanza con la riapertura di Palazzo Ducale e Museo Correr.

Sul canale YouTube della Fondazione MUVE, durante il periodo analizzato sono stati pubblicati due video realizzati per diffondere la conoscenza dei progetti di ricerca condotti dal Museo di Storia Naturale di Venezia, che prevedono diverse modalità di studio e raccolta dati tra cui il coinvolgimento della cittadinanza (citizen science). I video sono stati distribuiti anche sugli altri canali social media del Museo di Storia Naturale e generali della Fondazione.

Durante questo periodo è continuato l'invio di comunicazioni tramite newsletter, anche se in misura molto minore rispetto ai periodi precedentemente analizzati. I quattro invii effettuati hanno avuto l'obiettivo di comunicare la chiusura delle sedi, promuovere le attività in corso organizzate nei Musei Civici di Venezia e comunicare la riapertura al pubblico durante il Carnevale. Anche in questo caso i testi delle newsletter sono stati pubblicati sulla pagina web "Ufficio Stampa"⁷⁹.

Il sito web di Palazzo Ducale, come per i periodi precedenti, ha continuato a mantenere una funzione principalmente informativa e di strumento funzionale alla visita.

Il sito web principale della Fondazione MUVE www.visitmuve.it, attraverso la pubblicazione della pagina "MUVE insieme" ha invece raccolto le risorse digitali disponibili con l'intento di fornire una fruizione alternativa a quella di persona dei Musei della Fondazione, come fatto durante il primo lockdown dalla pagina "#IoRestoaCasa con i Musei Civici di Venezia" (vedi

⁷⁹ <https://www.visitmuve.it/it/ufficio-stampa/>

paragrafo 4.4.2).

La pagina promuove la campagna #MUVEinsieme, con l'indicazione delle rubriche mensili condivise fra tutti i canali social media afferenti alla Fondazione Musei Civici di Venezia, realizzate per approfondire gli artisti, le collezioni e l'attività in ciascuna delle sedi museali MUVE. Sono presenti all'interno della pagina anche i link per accedere al canale YouTube della Fondazione, ai tour virtuali realizzati grazie alla partnership con Google Arts & Culture, alle iniziative proposte dalla pagina Facebook MUVE Education, ai podcast realizzati in collaborazione con la Fondazione Radio Magica e Radio Ca' Foscari (la web radio degli studenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia), ai bollettini scientifici, alle pubblicazioni scientifiche del Museo di Storia Naturale, al catalogo on line delle collezioni e a tutti i canali social media della Fondazione MUVE⁸⁰.

Anche durante quest'ultimo periodo analizzato non si registrano campagne promozionali a pagamento diffuse tramite i canali digitali.

Durante il periodo, per favorire una fruizione alternativa a quella di persona, sono state organizzate delle visite virtuali a pagamento on demand di Palazzo Ducale. Tali visite non sono state promosse o vendute tramite i canali di comunicazione digitali della Fondazione Musei Civici di Venezia ma direttamente tramite i canali degli organizzatori, quali ad esempio Musement che sulla propria piattaforma online propone un tour realizzato con mix di narrazione audio, immagini, viste satellitari e vedute stradali del palazzo e dei suoi dintorni, fruibile in ogni momento⁸¹; oppure la compagnia *Art History in Focus* che offre una visita accessibile in versione *live*, con una guida disponibile a rispondere a domande in diretta e posti limitati⁸².

Il dibattito sulla chiusura dei Musei Civici di Venezia oltre le indicazioni del Governo

Ai fini di questo studio, si ritiene importante segnalare un dibattito molto rilevante iniziato in questo periodo, riguardante la gestione di Palazzo Ducale e di tutti i Musei Civici di Venezia,

⁸⁰ <https://www.visitmuve.it/it/muve-insieme/>

⁸¹ <https://www.musement.com/it/venezia/virtual-tour-of-the-doge-s-palace-from-home-224214/>

⁸² <https://www.arthistoryinfocus.com/courses/271/cultural-travels-from-home--a-guided-tour-of-the-doge-s-palace.html>

e svoltosi al di fuori dei canali di comunicazione gestiti dalla Fondazione MUVE.

Il 28 dicembre 2020 viene emanato un comunicato stampa da Funzione Pubblica Cgil e da Unione Italiana del Lavoro Federazione Poteri Locali (Uil Fpl) che annuncia la decisione da parte del CdA della Fondazione Musei Civici di Venezia di tenere chiusa tutta l'attività, a prescindere dalle decisioni del Governo, e la messa in cassa integrazione dei dipendenti al 100% sino al 1 aprile 2021. Il comunicato riporta inoltre il mancato accordo sindacale su questa proposta e la denuncia del fatto che «In 10 mesi di emergenza questa Presidente e questo CdA non ha prodotto nessun piano di ripresa della cultura a Venezia e di ripensamento del ruolo della Fondazione. Il lavoro di chi opera in Fondazione non si basa solo sull'apertura delle porte o dei cancelli, ma su tanto lavoro professionale e qualificato che permette di garantire una fruizione di alta qualità della nostra offerta culturale e scientifica»⁸³.

Alla notizia sono seguite reazioni di protesta fra i consiglieri comunali come Giovanni Andrea Martini, Presidente dell'Associazione "Tutta la Città insieme!", e del capogruppo del Pd Monica Sambo, che ha portato ad un'interrogazione depositata e firmata dai membri del partito (Borzomì, 2020a). La replica è arrivata da parte del Sindaco di Venezia Luigi Brugnaro in occasione della conferenza stampa di fine anno del 30 dicembre 2020, trasmessa in diretta streaming sulla pagina Facebook del Comune di Venezia, che ha visto la partecipazione di assessori, consiglieri e giornalisti. L'intervento è stato diffuso anche tramite un breve video sul canale Twitter del Sindaco⁸⁴ il 30 dicembre 2020, con l'invito ad evitare polemiche e strumentalizzazioni, e con l'assunzione della «completa responsabilità di indirizzo su quelle che sono le società partecipate del Comune. L'obiettivo è quello di tenerle pronte a essere utilizzabili quando, come sarà, ritorneranno i turisti in questa città, per cui il budget che è stato approvato su mia indicazione della Fondazione dei Musei (Civici di Venezia, ndr) è ovviamente per il primo trimestre partendo dalla situazione di oggi [...]. Ma è stato anche ben chiarito che ogni mese faremo un aggiornamento di questo budget, proprio per aggiornarlo rispetto a quella che è la situazione reale della città. Noi lavoreremo proprio per riaprire, ma per senso di responsabilità non possiamo ovviamente buttare energie e soldi al vento, sarebbe un danno erariale per tutti. Dobbiamo tenerci pronti ad utilizzarle invece a ogni spiraglio di luce che si intraveda, ed essere pronti in quel momento, e non invece a dissanguarci in un

⁸³ Il comunicato è disponibile sul sito web di Fp Cgil Veneto:
<https://www.fpcgilveneto.it/notizie/207-musei-chiusi-fino-ad-aprile-ennesima-scelta-sbagliata.html>

⁸⁴ <https://twitter.com/LuigiBrugnaro>

momento in cui, bene o male, invece con difficoltà per tutti riusciamo a salvare l'azienda, che è la prima cosa. Vale per i Musei Civici ma questo vale anche per il Casinò, vale per tutte le società partecipate.»

A queste dichiarazioni sono seguiti alcuni appelli per la riapertura e la ripresa delle attività dei Musei Civici di Venezia, soprattutto in un'ottica di richiamo del ruolo sociale dei musei all'interno del tessuto cittadino. Tra questi, l'appello nazionale *Così s'uccide la cultura a Venezia. Appello in difesa dei musei civici* diffuso dalla rivista web indipendente Ytali il 2 gennaio 2021, che in poco tempo ha raccolto oltre 6.000 firme da tutto il mondo⁸⁵, cui è seguito quello del Fai del 6 gennaio 2021 (Panza, 2020), del Touring Club del 7 gennaio 2021⁸⁶ e di ICOM Italia del 11 gennaio 2021⁸⁷.

Oltre agli appelli sopra menzionati, diversi articoli giornalistici hanno contribuito ad alimentare il dibattito sul tema, con interventi da parte del mondo culturale e politico, in Italia e all'estero: fra questi Vittorio Sgarbi ha preso posizione sulla scelta di chiudere i musei, ripercorrendo la storia dei musei civici di Venezia e chiedendo al Sindaco di tornare sulla sua decisione (Sgarbi, 2020); Francesco Casarin, professore ordinario di Marketing dell'arte e della cultura dell'Università Ca' Foscari di Venezia, ha suggerito di attivare tutti gli strumenti di presenza online per continuare a mantenere l'attenzione sull'istituzione museale, di avviare iniziative di micro donazione da parte dei residenti e la loro fidelizzazione (Girardo, 2020); il Vicesindaco di Venezia Andrea Tomaello, prima dell'emanazione del D.P.C.M. 14 gennaio 2021, invitava alla possibilità di valutare la riapertura dei Musei durante il fine settimana per attrarre turismo di prossimità e dare un messaggio positivo di ripartenza (Borzomì, 2020b); Paola Marini, Presidente dell'associazione dei Comitati privati internazionali per la salvaguardia di Venezia, ha sottolineato come il dibattito acceso dalla chiusura dei Musei Civici di Venezia debba superare le provocazioni, articolandosi sul possibile futuro della città e dei suoi cittadini, attraverso nuove forme di autonomia e il potenziamento della comunicazione digitale (Francesconi, 2020).

⁸⁵ <https://ytali.com/2021/01/02/cosi-succide-la-cultura-a-venezias-appello-in-difesa-dei-musei-civici/>

⁸⁶ <https://www.touringclub.it/news/i-musei-civici-di-venezias-chiusi-fino-ad-aprile-il-touring-invita-il-sindaco-brugnaros-a-tornare>

⁸⁷ <http://www.icom-italia.org/lettera-aperta-ai-membri-del-consiglio-di-amministrazione-fondazione-musei-civici-di-venezias/#ICOM>

L'Associazione "Tutta la Città insieme!" ha aperto il dibattito ai cittadini, agli addetti ai lavori, agli appassionati di Venezia e della cultura attraverso due conferenze online, la prima il 18 gennaio 2021 "Presente e futuro dei Musei civici veneziani" focalizzato sulla situazione locale, la seconda il 26 gennaio "Salvare i musei chiudendoli? No, grazie" curata da Ytali e aperta ai contributi di alcuni tra i più importanti direttori di musei italiani, fra i quali il Direttore della Fondazione Musei Civici di Venezia, che ha sottolineato come la natura giuridica della Fondazione, soggetta all'obbligo del pareggio del bilancio, abbia dimostrato le sue criticità essendo il costo del personale a carico della Fondazione stessa, ma che al tempo stesso siano stati tutelati i lavoratori e proseguite le attività di conservazione, restauro e manutenzione (Francesconi, 2020).

L'organizzazione delle due conferenze online, insieme agli appelli per la riapertura e agli articoli giornalistici, hanno posto al centro del dibattito cittadino e nazionale il tema dell'attività dei Musei Civici di Venezia, ma hanno allargato la riflessione anche alla fruizione e alla sostenibilità economica della gestione del patrimonio artistico e culturale italiano in periodo di pandemia (Ossi e Rosa Salva, 2020).

Il 2 marzo si è svolta la seduta della VI e VIII Commissione del Consiglio Comunale di Venezia, convocata su interrogazione nr. d'ordine 192 della consigliera Pd Monica Sambo per avere spiegazioni sulla ragione per cui la Fondazione abbia deciso di tenere chiusi i musei per i primi mesi dell'anno 2021, dopo aver contratto nel 2020 due finanziamenti per un totale di euro 4 milioni, e dopo aver ricevuto euro 8.444.008,59 dal MiBACT, pur prevedendo un ulteriore utile per il 2021 (anche in caso di apertura parziale dei musei nei primi tre mesi). Inoltre sono stati richiesti chiarimenti sulle spese previste dalla Fondazione MUVE per le attività del Salone Nautico e per le celebrazioni dei 1600 anni di Venezia⁸⁸.

In questa sede la Presidente della Fondazione MUVE ha annunciato le riaperture di Palazzo Ducale e Museo Correr, ogni giovedì e venerdì a partire dal 4 marzo 2020 (ampliate a sabato e domenica non appena consentito) e di Museo del Vetro di Murano, Ca' Pesaro - Galleria Internazionale d'Arte Moderna, Museo di Storia Naturale di Venezia, Museo di Palazzo Mocenigo e Museo del Merletto di Burano dal giovedì alla domenica da aprile (disposizioni di legge permettendo). L'Assessore al Bilancio ha chiarito come i bilanci della Fondazione

⁸⁸ <https://consiglio2020.comune.venezia.it/atti-ispettivi/1/atto/119>

siano in attivo ma di poche centinaia di migliaia di euro, cifra che obbliga a mantenere una condotta prudentiale sulle spese, che giustifica, con l'obiettivo di preservare i posti di lavoro, la chiusura delle sedi e il ricorso al Fondo di integrazione salariale per i dipendenti applicato però non al 100% come riportato dai sindacati, ma in media al 70%. L'Assessore ha quindi illustrato le attività condotte dalla Fondazione nell'ultimo periodo per la conservazione, il restauro, la comunicazione e la progettazione futura. State inoltre chiariti gli importi delle spese previste per Salone Nautico e per le celebrazioni dei 1600 anni di Venezia.

Molti gli interventi, tra cui quelli del Segretario Organizzativo della Fondazione Musei, e della Direttrice, che hanno evidenziato come la prudenza nella gestione sia d'obbligo ma come allo stesso tempo che le attività non si siano fermate. Il segretario della Cgil Funzione pubblica Daniele Giordano e i consiglieri intervenuti hanno sollecitato una migliore comunicazione da parte della Fondazione, maggiore trasparenza sugli stipendi dei dirigenti e sull'entità della cassa integrazione dei dipendenti, una maggiore attenzione ai residenti e al mondo della scuola, oltre che ai turisti (Gargioni, 2020; Tantucci, 2020).

Il video integrale della seduta è disponibile nel sito del Comune di Venezia⁸⁹.

⁸⁹ https://streaming.comune.venezia.it/basestream.php?tipo=commissione&data=02032021_1&cal=atti-assembly/1/atto/64&anno=2020

Capitolo 5. Analisi e risultati

5.1 Analisi dei dati interni

La ricerca, per quanto riguarda i dati interni, si è concentrata sull'analisi dei dati relativi al periodo da gennaio 2020 a febbraio 2021, provenienti dalle seguenti fonti:

1. *Social Media Insights* dei canali social media di Palazzo Ducale (Facebook, Instagram e Twitter);
2. *Google Analytics*, relativi agli accessi degli utenti nel sito internet di Palazzo Ducale.

Tale indagine si è rivelata utile per analizzare come, con la chiusura del Museo a seguito dell'emergenza epidemiologica, siano cambiate le modalità di comunicazione di Palazzo Ducale e della Fondazione Musei Civici di Venezia, modificando di conseguenza il comportamento del pubblico online, in termini di interazioni con i canali social e di visite al sito web di Palazzo Ducale.

5.1.1 Social Media Insights

Da gennaio 2020 a febbraio 2021 sono stati raccolti i dati relativi a Palazzo Ducale su Facebook, Instagram e Twitter, relativi ai post e ai tweet degli account sia in termini di numerosità che in termini di corrispondenti reazioni degli utenti online (like, commenti, condivisioni).

Specificatamente sono stati utilizzati i dati provenienti dagli Insights di Facebook, Instagram e Twitter, insieme ai dati provenienti dalla piattaforma Hootsuite, un software utilizzato dalla Fondazione Musei Civici di Venezia per gestire i diversi profili sociali contemporaneamente e monitorare i dati relativi alla fruizione da parte degli utenti, e a quelli provenienti dalla piattaforma Ninjalitics, che permette a chiunque anche senza registrazione di verificare i dati statistici dei profili Instagram.

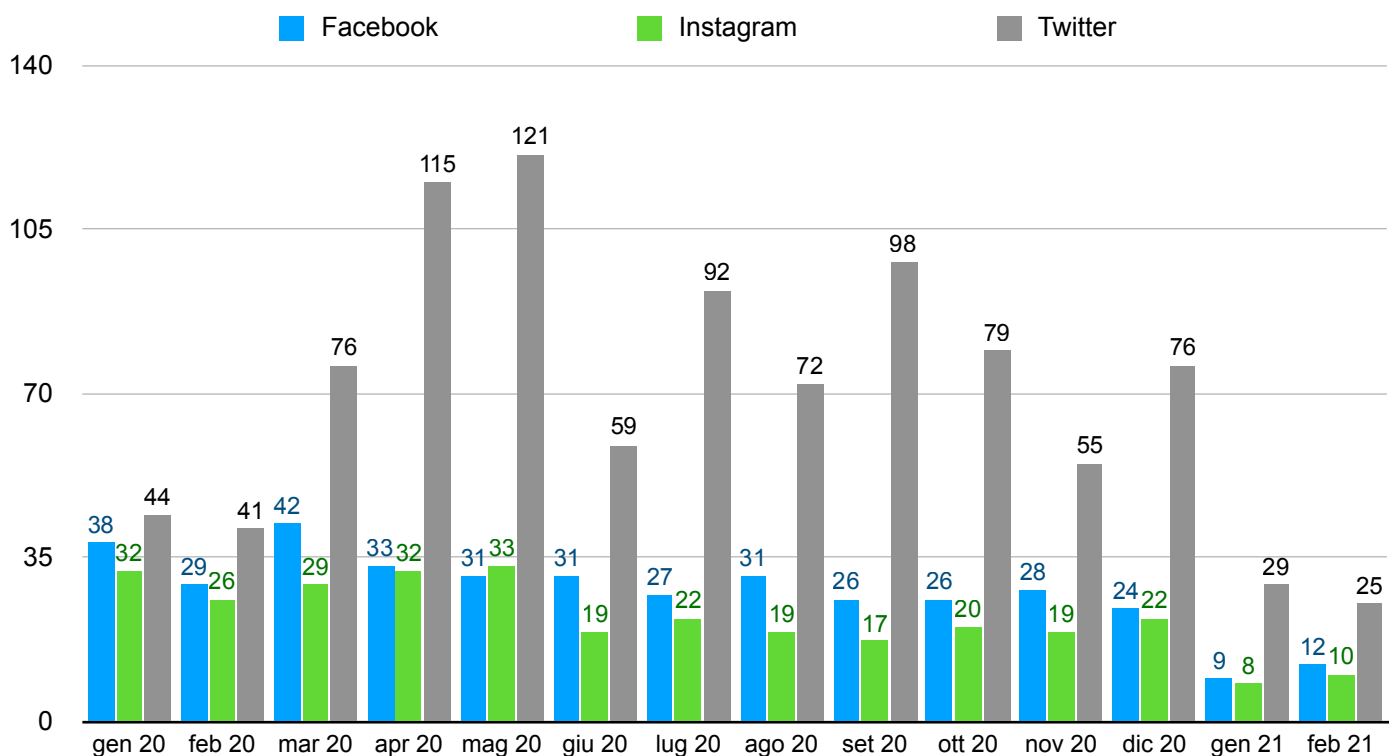
Sono stati quindi raccolti dati primari quantitativi per definire l'evoluzione mensile di:

- frequenza di pubblicazione di contenuti;
- andamento del numero dei followers;
- andamento del numero di interazioni da parte degli utenti nei tre canali social media di Palazzo Ducale.

Tali trend sono stati messi in relazione con l'analisi dell'offerta fatta nel quarto capitolo per identificare gli eventi e le attività che possano aver influenzato il comportamento e il coinvolgimento dei pubblici online di Palazzo Ducale

Inizialmente sono stati analizzati il numero di contenuti pubblicati mensilmente sui tre canali social di Palazzo Ducale nel periodo da gennaio 2020 a febbraio 2021. L'obiettivo di questa prima raccolta di informazioni è capire se durante il periodo analizzato ci sia stata da parte di Palazzo Ducale e della Fondazione Musei Civici di Venezia una risposta alla chiusura al pubblico della sede in termini di aumento di pubblicazioni di contenuti sui canali social, e quindi di un rafforzamento della presenza online dell'istituzione. Nell'analisi sono stati inclusi anche i dati dei mesi di gennaio e febbraio 2020, come elementi di confronto dei dati registrati durante la chiusura al pubblico di Palazzo Ducale, da fine febbraio 2020.

Figura 11: Numero di post sui social media per canale da gennaio 2020 a febbraio 2021.



Fonte: dati provenienti dagli Insights dei canali social (rielaborazione personale).

La figura 11 mette in evidenza come ci sia stato un aumento nella pubblicazione dei contenuti all'inizio del periodo di chiusura della sede soprattutto per quanto riguarda il canale Twitter di Palazzo Ducale che passa dai 44 contenuti del mese di gennaio e 41 di febbraio 2020 a 76 a marzo, 115 ad aprile e 121 a maggio 2020. Anche il canale Facebook presenta un incremento nel numero di contenuti pubblicati per quanto riguarda il mese di marzo 2020, che con 42 contenuti risulta il mese con maggiori pubblicazioni in tutto il periodo. I numeri dei contenuti pubblicati su Instagram nei primi mesi di chiusura (marzo, aprile e maggio 2020) sono alti rispetto ai mesi successivi ma in linea con quelli di gennaio 2020.

Per tutti e tre i canali si registra una diminuzione nel numero di contenuti pubblicati nel 2021.

Nella seguente tabella sono raccolti i dati del numero di follower totali dei tre canali social di Palazzo Ducale, registrati l'ultimo giorno del mese da gennaio 2020 a febbraio 2021.

Tabella 3: Andamento numero dei follower per canale da gennaio 2020 a febbraio 2021.

	Facebook	Instagram	Twitter
Gennaio 2020	13426	2514	2677
Febbraio 2020	13534	2992	2790
Marzo 2020	14007	3849	2987
Aprile 2020	14130	5119	3170
Maggio 2020	14373	6884	3341
Giugno 2020	14689	7878	3441
Luglio 2020	14839	8570	3546
Agosto 2020	15094	9155	3636
Settembre 2020	15261	10499	3706
Ottobre 2020	15710	10941	3800
Novembre 2020	16131	11475	3914
Dicembre 2020	16620	11877	4036
Gennaio 2021	16826	12409	4086
Febbraio 2021	17041	12854	4187

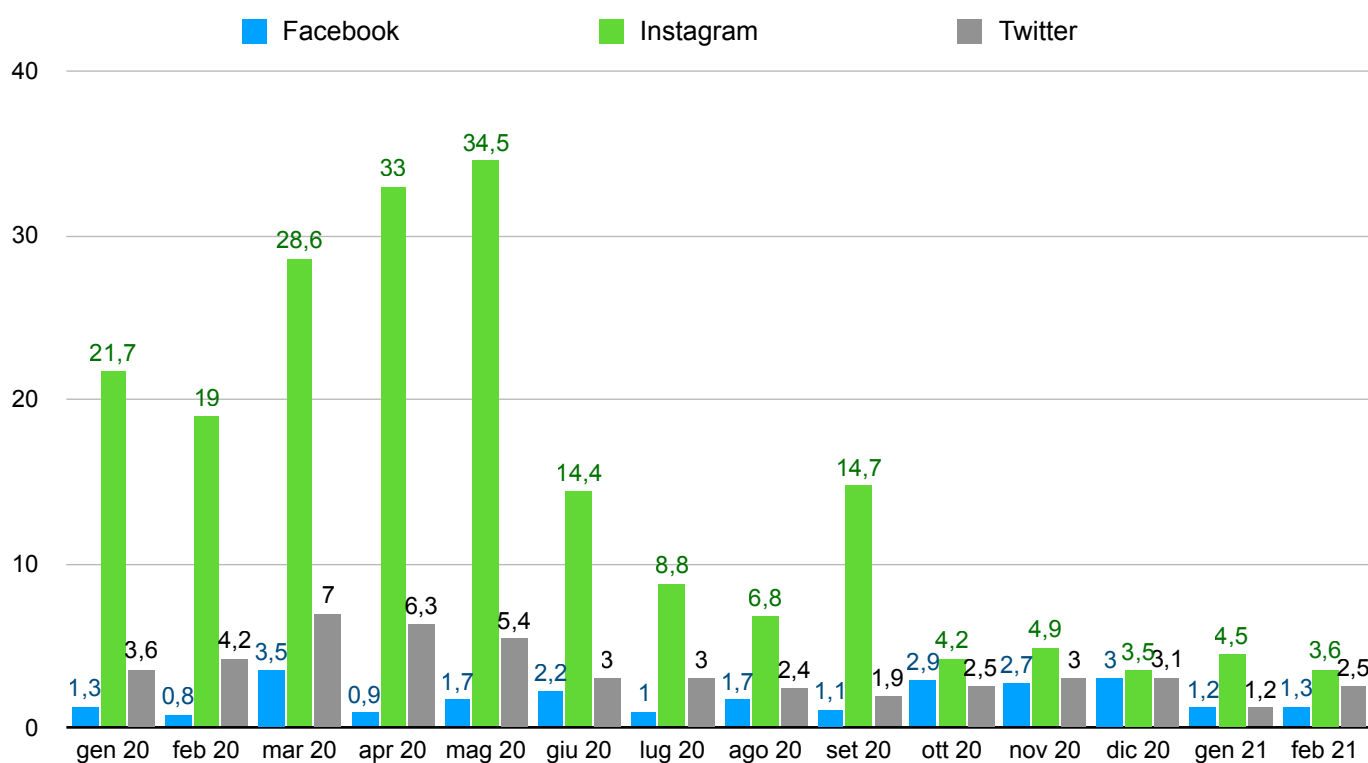
Fonte: dati provenienti dagli Insights dei canali social (rielaborazione personale)

L'obiettivo di questa seconda analisi è capire se durante il periodo considerato ci sia stato, in

risposta a una maggiore pubblicazione di contenuti da parte di Palazzo Ducale, un aumento di iscrizioni ai canali, quindi un aumento di interesse da parte del pubblico online, dall'inizio del lockdown a fine febbraio 2020.

Dalla tabella è possibile riscontrare immediatamente come il trend nell'andamento del numero dei follower dei tre canali sia stato costantemente positivo, e quindi in crescita, durante tutto il periodo. Per meglio analizzare le dinamiche mensili è stato utile produrre il seguente istogramma a figura 12, relativo alla variazione percentuale mensile del numero di follower per piattaforma da gennaio 2020 a febbraio 2021.

Figura 12: Variazione % mensile numero follower per canale da gennaio 2020 a febbraio 2021.



Fonte: dati provenienti dagli Insights dei canali social (rielaborazione personale)

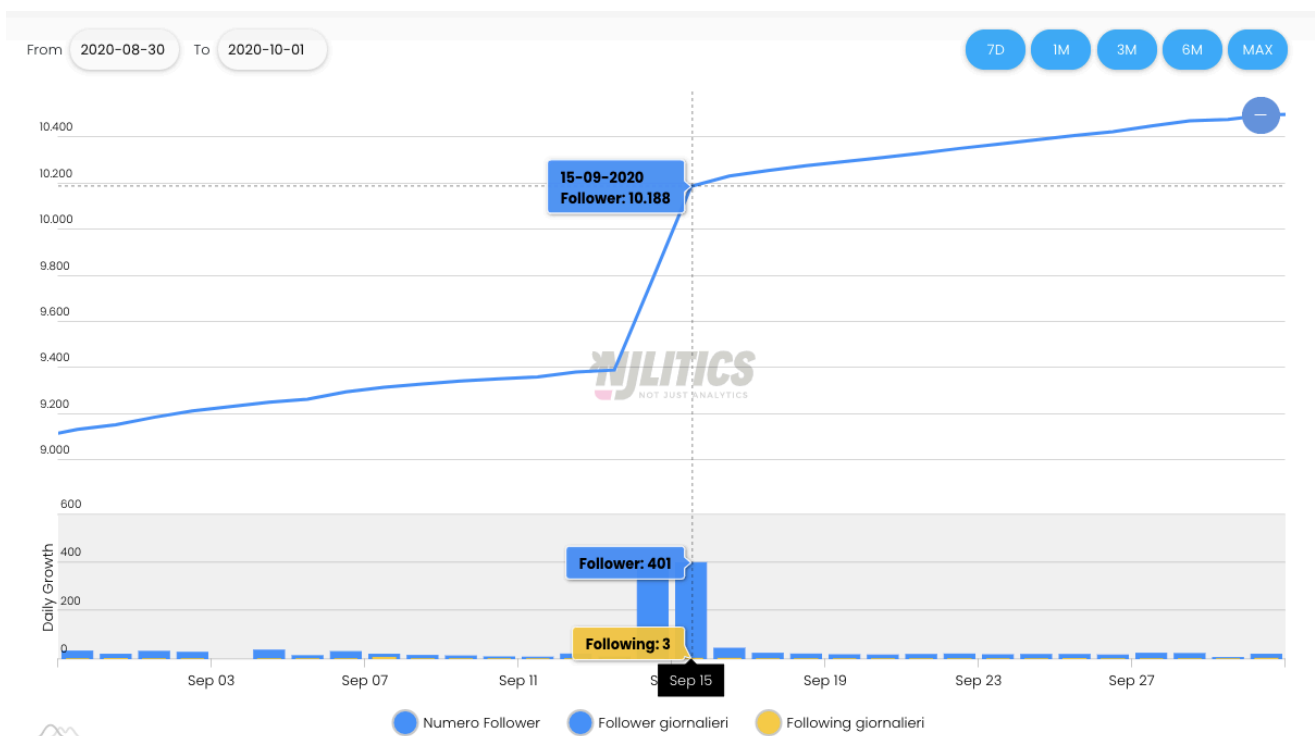
Il grafico evidenzia come, in relazione ad un aumento della pubblicazione dei contenuti, ci sia stato un consistente aumento percentuale del numero di follower dei canali social all'inizio della chiusura di Palazzo Ducale, soprattutto per quanto riguarda il canale Instagram che registra picchi del 28,6% nel mese di marzo, del 33% nel mese di aprile e del 34,5% nel mese di maggio 2020. Anche nel mese di gennaio 2020 si è registrato un aumento percentuale dei follower del 21,7%, da mettere in relazione con la pubblicazione di 32 contenuti (in linea con

aprile e maggio 2020). La variazione percentuale diminuisce nei mesi successivi, ad eccezione del mese di settembre 2020 che presenta un aumento percentuale del numero di follower del 14,7% da mettere direttamente in relazione con l'attività di Chiara Ferragni, in quanto si registra un picco fra il 14 e il 15 settembre di +796 follower, giorni in cui l'influencer ha dato visibilità alla sua visita a Palazzo Ducale tramite diverse stories e un post sul proprio canale Instagram, in cui ha taggato il canale Instagram di Palazzo Ducale (figura 13).

Anche il canale Twitter presenta gli aumenti percentuali del numero di follower più alti nei mesi di marzo, aprile e maggio 2020, con rispettivamente il 7%, il 6,3% e il 5,4%, in relazione all'aumento dei contenuti pubblicati.

Infine la pagina Facebook presenta l'aumento percentuale più alto nel mese di marzo 2020 con il 3,5%, riscontrando un aumento incostante nei mesi successivi, in questo caso non legato al numero di post pubblicati ma da mettere in relazione all'aumento del numero delle interazione per post analizzato in figura 14.

Figura 13: Aumento numero follower nel settembre 2020 sul canale Instagram in concomitanza della visita di Chiara Ferragni.



Fonte: Ninjalitics

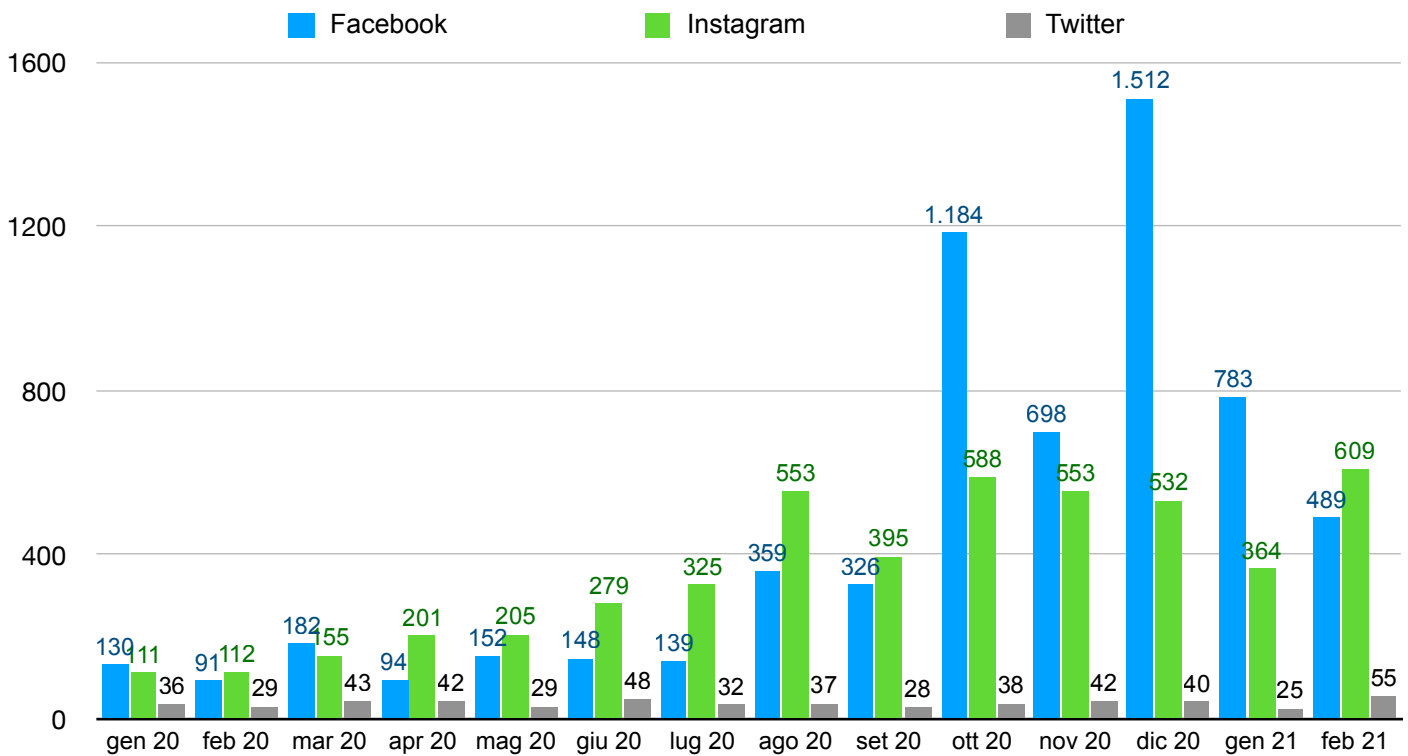
In linea con quanto osservato da Agostino, Arnaboldi e Lampis (2020) su un campione di musei italiani durante le settimane di lockdown, la risposta del pubblico alle iniziative messe in atto da Palazzo Ducale ha preso direzioni diverse in termini di andamento del numero dei follower, rispetto al numero di interazioni registrate. Da una parte i canali social di Palazzo Ducale hanno raccolto un numero significativo di nuovi seguaci soprattutto su Instagram e Twitter, indicando un aumento dell'interesse del pubblico per il lancio delle iniziative realizzate e in risposta all'aumento della pubblicazione di contenuti. Dall'altra, l'analisi dell'andamento delle interazioni medie per contenuto non rivela lo stesso modello di crescita dei follower.

Tabella 4: Andamento numero dei post e del numero delle interazioni medie per post per canale da gennaio 2020 a febbraio 2021.

	Facebook		Instagram		Twitter	
	N° post	Interazioni/ post	N° post	Interazioni/ post	N° post	Interazioni/ post
Gennaio 2020	38	130	32	111	44	36
Febbraio 2020	29	91	26	112	41	29
Marzo 2020	42	182	29	155	76	43
Aprile 2020	33	94	32	201	115	42
Maggio 2020	31	152	33	205	121	29
Giugno 2020	31	148	19	279	59	48
Luglio 2020	27	139	22	325	92	32
Agosto 2020	31	359	19	553	72	37
Settembre 2020	26	326	17	395	98	28
Ottobre 2020	26	1184	20	588	79	38
Novembre 2020	28	698	19	553	55	42
Dicembre 2020	24	1512	22	532	76	40
Gennaio 2021	9	783	8	373	29	25
Febbraio 2021	12	489	10	609	25	55

Fonte: dati provenienti dagli Insights dei canali social (rielaborazione personale)

Figura 14: Andamento numero di interazioni medie per post per canale da gennaio 2020 a febbraio 2021.



Fonte: dati provenienti dagli Insights dei canali social (rielaborazione personale)

Durante i primi mesi del lockdown non è stato infatti registrato un aumento significativo del numero delle interazioni per contenuto, cioè del numero di volte in cui le persone hanno interagito con i post o tweet mediante "Mi piace", commenti, condivisioni, click sui link o gli hashtag eventualmente presenti, e in generale delle azioni che gli utenti hanno intrapreso a seguito della visualizzazione del contenuto, capace di definire quanto quest'ultimo sia coinvolgente per il pubblico.

Il canale Facebook registra una media di interazioni per post nel mese di aprile 2020 pari a 94, inferiore a quello del gennaio 2020 pari a 130 e in linea con il mese di febbraio 2020 pari a 91. Si registra un leggero aumento delle interazioni nel mese di marzo 2020 pari a 182. Il canale Instagram, seppur abbia registrato un significativo aumento nel numero di follower, nei primi mesi del lockdown presenta invece un incremento costante ma relativamente poco significativo delle interazioni medie per post, passando da 111 per gennaio 2020 a 325 per luglio 2020.

Per questi due canali gli incrementi più importanti nel numero delle interazioni si registrano da agosto 2020 con 359 interazioni medie per Facebook e 553 per Instagram. Le interazioni medie per Facebook si mantengono alte per il resto del periodo analizzato con picchi di 1184 interazioni medie a ottobre 2020 e 1512 a dicembre 2020 (mesi in cui per questo canale si registrano anche gli aumenti percentuali più significativi del numero di follower). Analizzando quali post abbiamo coinvolto maggiormente il pubblico in questo periodo, possiamo notare che gli utenti hanno interagito soprattutto con:

- post connotati dall'hashtag #Buonlunedì, recanti immagini professionali e suggestive dell'esterno del Palazzo, realizzate anche all'alba e al tramonto, accompagnate da citazioni di scrittori famosi;
- post di approfondimento delle sale interne del Palazzo, in particolare la Sala del Maggior Consiglio e la Sala dello Scrutinio, accompagnate da immagini di alta qualità;
- post con scatti realizzati da fotografi professionisti del fenomeno dello "stravedamento", che in giornate particolarmente limpide permette di vedere le Dolomiti e più generalmente le Alpi sullo sfondo della Laguna.

Il numero medio di interazioni più basso viene invece registrato dai post di approfondimento delle opere d'arte conservate a Palazzo Ducale.

Anche il canale Instagram raggiunge un picco nel numero di interazioni nel mese di ottobre 2020 (588) per poi calare mantenendosi comunque alto nei mesi successivi e raggiungere un ulteriore picco nel mese di febbraio 2021 (609).

I contenuti che hanno avuto un numero maggiore di interazioni da parte del pubblico corrispondono in parte con quelli analizzati per il canale Facebook e nello specifico sono:

- immagini suggestive dell'esterno di Palazzo Ducale, soprattutto notturne o scattate all'alba, accompagnate per la parte testuale da citazioni o brevi approfondimenti storico-artistici;
- post relativi alla campagna #VeduteDucale, nata per coinvolgere i visitatori invitandoli ad affacciarsi dalle finestre del Museo e condividere sui canali social le foto realizzate da tale prospettiva usando l'hashtag #VeduteDucale;
- alcuni post della rubrica #DucaleallAperto, il percorso fotografico a tappe, con approfondimenti testuali, sull'esterno di Palazzo Ducale, di Piazza San Marco e dei dettagli architettonici degli edifici circostanti;
- post con scatti realizzati da fotografi professionisti del fenomeno dello "stravedamento".

Anche per questo canale, il numero medio di interazioni più basso viene registrato dai post di approfondimento delle opere d'arte conservate nel Museo.

In generale quindi per quanto riguarda Facebook e Instagram gli utenti prediligono post con immagini suggestive e di alta qualità, relative all'esterno di Palazzo Ducale e alle sale interne più iconiche, con testi che variano dalle citazioni a brevi approfondimenti storici-artistici. Il fatto che sia la bellezza dello scatto l'elemento capace di aumentare il numero delle interazioni degli utenti, dimostra da parte del pubblico un apprezzamento maggiore per l'aspetto estetico delle foto piuttosto che per la qualità dei contenuti testuali proposti. Dall'inizio del lockdown è stato quindi progressivamente dato maggiore spazio a questa tipologia di proposta, dimostrando da parte dei gestori dei contenuti una continua analisi delle risposte degli utenti e la volontà di intercettare i desideri del pubblico.

Per quanto riguarda Twitter il numero delle interazioni per contenuto si mantiene relativamente basso se paragonato a quello degli altri due canali, con un andamento piuttosto stabile che oscilla fra le 25 interazioni per contenuto nel gennaio 2021 e le 55 del febbraio 2021, dimostrando che per questo canale non c'è stata una forte risposta del pubblico rispetto alle novità introdotte in termini di aumento della frequenza di pubblicazione o di cambiamento dei contenuti proposti.

5.1.2 Google Analytics

Oltre agli Insights di Facebook, Instagram e Twitter, sono stati analizzati anche i dati primari provenienti dallo strumento Google Analytics, il servizio di web analytics fornito da Google che consente di analizzare delle statistiche dettagliate sui visitatori di un sito web.

Nello specifico sono stati utilizzati i dati utili per:

- definire il numero totale delle sessioni, cioè delle interazione degli utenti con il sito internet di Palazzo Ducale e l'andamento delle stesse nel periodo dal 1 gennaio 2020 al 28 febbraio 2021;
- definire il numero degli utenti che hanno avviato almeno una sessione nel periodo oggetto di studio;

- confrontare tali dati con il periodo precedente dal 1 gennaio 2019 al 28 febbraio 2020;
- definire la provenienza geografica di chi ha visitato il sito internet di Palazzo Ducale.

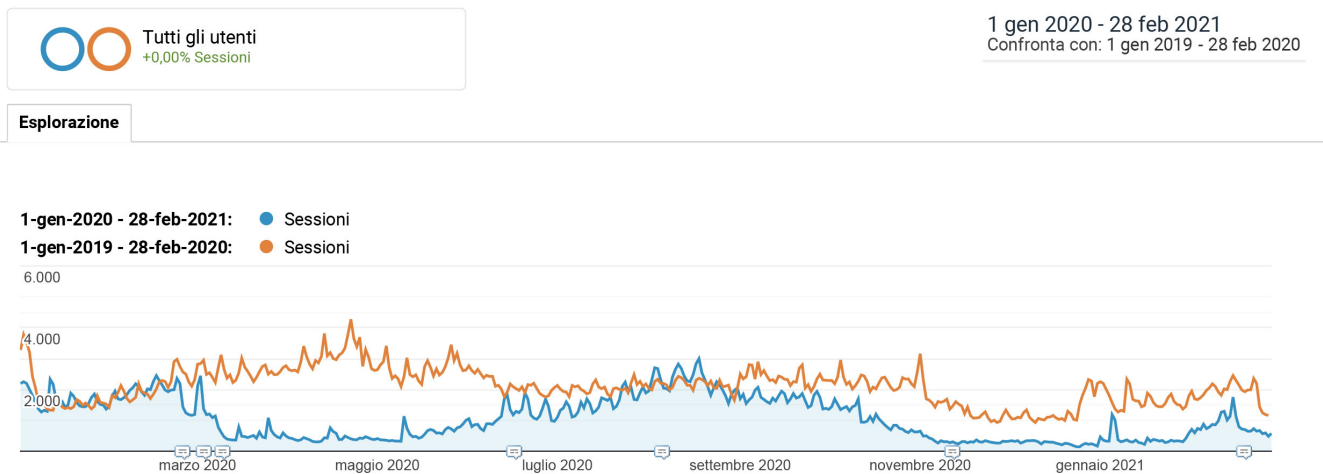
Tali dati sono stati messi in relazione con l'analisi dell'offerta di Palazzo Ducale per individuare eventi o attività che possano aver determinato un maggiore o un minore traffico sul sito web. I risultati in merito alla provenienza geografica di chi ha visitato il sito web, sono stati messi in relazione con i dati relativi ai visitatori fisici di Palazzo Ducale, ottenuti tramite desk analysis, per individuare possibili nuovi trend nel flusso dei visitatori dopo il lockdown.

Sono stati quindi analizzati il numero delle sessioni e il numero degli utenti che hanno interagito con il sito internet di Palazzo Ducale <https://palazzoducale.visitmuve.it/> nel periodo dal 1 gennaio 2020 al 28 febbraio 2021. Per sessione si intende un gruppo di interazioni con un sito web in un determinato arco di tempo. Ogni singola sessione può contenere più visualizzazioni di pagina, eventi e interazioni e generalmente termina dopo 30 minuti di inattività dell'utente. Con utente si intende una singola persona che interagisce con il sito web oggetto di analisi. Nell'ambito di questa ricerca sono stati considerati insieme i nuovi utenti, cioè quelli che non hanno mai visitato il sito in precedenza, e gli utenti di ritorno, che hanno già visitato il sito in passato.

L'obiettivo di questa raccolta di informazioni è capire se durante il periodo analizzato ci sia stata da parte del pubblico online una risposta alla chiusura fisica del Museo, in termini di accessi al sito, manifestazione di una diminuzione o di un aumento di interesse del pubblico online stesso. I dati sono stati confrontati con quelli del periodo precedente dal 1 gennaio 2019 al 28 febbraio 2020.

Da una prima analisi sull'andamento del numero di sessioni del sito internet di Palazzo Ducale (figura 15) appare molto evidente come queste siano strettamente correlate all'apertura della sede museale.

Figura 15: Andamento numero di sessioni del sito internet di Palazzo Ducale da 1 gennaio 2020 al 28 febbraio 2021, a confronto con il periodo da 1 gennaio 2019 a 28 febbraio 2020.



Fonte: Google Analytics

Dal 1 gennaio 2020 al 28 febbraio 2021, periodo caratterizzato da numerosi giorni di chiusura in osservanza alle norme per limitare il diffondersi del coronavirus, sono state effettuate in totale 451.845 sessioni del sito internet di Palazzo Ducale, con una media di 1.063,1 sessioni al giorno su un periodo di 425 giorni. Rispetto al periodo precedente, dal 1 gennaio 2019 al 28 febbraio 2020, in cui sono state effettuate 795.689 sessioni al sito internet, si registra un calo del 43,21%.

Per quanto riguarda il numero degli utenti che hanno avviato almeno una sessione nel periodo oggetto di studio, possiamo notare che dal 1 gennaio 2020 al 28 febbraio 2021 (362.774 utenti), a confronto con il periodo precedente dal 1 gennaio 2019 al 28 febbraio 2020 (667.970 utenti), si confermi anche in questo caso un calo del 45,69%.

Ma la stretta relazione fra apertura della sede museale e fruizione del sito web appare più chiara dall'analisi puntuale dell'andamento delle sessioni del sito durante tutto il periodo oggetto di studio (in azzurro nel grafico). Il giorno 23 febbraio 2020, immediatamente prima della chiusura del Palazzo al pubblico del 24 febbraio, il sito registra 2.356 sessioni, che scendono a 1.433 il 25 febbraio. Il numero delle sessioni risale a 2.442 il 2 marzo 2020 con la riapertura del Museo, per poi scendere nuovamente a 780 il giorno della chiusura nazionale dei luoghi della cultura dell'8 marzo. Durante tutto il primo lockdown il numero degli accessi al sito si mantiene molto basso, senza superare le 1.200 sessioni giornaliere, in controtendenza rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (in arancione nel grafico), che invece registra

il maggiore numero di sessioni del sito proprio ad aprile e maggio 2019, mesi in cui si riscontra anche il maggior numero di visitatori (Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019).

Il numero delle sessioni risale a 1.694 il 13 giugno 2020, giorno della riapertura parziale di Palazzo Ducale al pubblico, registrando un ulteriore incremento da sabato 1 agosto 2020 (1.951), da quando il Museo è tornato alla consueta apertura sette giorni su sette. Il numero delle sessioni cala gradualmente da settembre 2020, fino al 5 novembre 2020 (398) giorno in cui inizia il secondo periodo di chiusura al pubblico. Dal 5 novembre il numero delle sessioni si mantiene basso, per risalire dal 3 febbraio 2021 con l'annuncio della riapertura di Palazzo Ducale in occasione del Carnevale (739 sessioni).

Come evidenziato nel precedente capitolo di questo studio, il sito web di Palazzo Ducale, durante tutto il periodo analizzato legato all'emergenza epidemiologica, ha continuato a mantenere una funzione principalmente informativa e di strumento funzionale alla visita fisica. Di conseguenza come tale è stato utilizzato dal pubblico online, che lo ha utilizzato principalmente in occasione dei periodi di apertura della sede.

Altri dati interessanti emergono dall'analisi della provenienza geografica degli utenti che hanno utilizzato il sito web di Palazzo Ducale (tabella 5).

Tabella 5: Numero di sessioni sito internet di Palazzo Ducale per paese di provenienza da gennaio 2020 a febbraio 2021, a confronto con il periodo da gennaio 2019 a febbraio 2020.

Paese	Numero sessioni (Valore % sul totale del periodo)		Variazione %
	1 gen 2020 - 28 feb 2021	1 gen 2019 - 28 feb 2020	
Totale	451.845 (100%)	795.689 (100%)	-43,21%
Italia	253.677 (56,14%)	361.574 (45,44%)	-29,84%
Stati Uniti	33.811 (7,48%)	107.024 (13,45%)	-68,41%
Germania	31.802 (7,04%)	25.549 (3,21%)	24,47%
Regno Unito	28.379 (6,28%)	69.583 (8,74%)	-59,22%
Francia	26.442 (5,85%)	45.619 (5,73%)	-42,04%
Spagna	8.737 (1,93%)	24.243 (3,05%)	-63,96%
Svizzera	8.401 (1,86%)	6.552 (0,82%)	28,22%
Austria	7.368 (1,63%)	5.499 (0,69%)	33,99%
Olanda	5.773 (1,28%)	6.434 (0,81%)	-10,27%
Belgio	4.714 (1,04%)	7.590 (0,95%)	-37,89%

Fonte: Google Analytics (rielaborazione personale)

In tabella 5 sono prese in considerazione il numero di sessioni del sito internet di Palazzo Ducale, divise per paese di provenienza e con l'indicazione del valore percentuale sul totale del periodo. Sono stati considerati i 10 paesi che contano almeno l'1% delle sessioni sul totale del periodo. Anche in questo caso il periodo da 1 gennaio 2020 al 28 febbraio 2021 è messo a confronto con il periodo precedente da 1 gennaio 2019 a 28 febbraio 2020, evidenziando la variazione percentuale nel numero di sessioni fra i due periodi.

Essendo le sessioni del sito internet strettamente correlate all'apertura della sede museale, principalmente effettuate dagli utenti online come strumento per organizzare e programmare la visita fisica, non desta sorpresa il fatto che queste siano calate del 43,21% nel periodo gennaio 2020-febbraio 2021 rispetto al periodo gennaio 2019-febbraio 2020. La limitazione degli spostamenti, dei viaggi per turismo e la chiusura di Palazzo Ducale ha comportato una sensibile riduzione nel numero dei visitatori ed ha influito anche nella quantità e composizione dei fruitori del sito web del Museo.

Nello specifico il numero totale delle sessioni del sito provenienti dall'Italia cala nel periodo da gennaio 2020 a febbraio 2021 del 29,84% rispetto al periodo da gennaio 2019 a febbraio 2020. Analizzando la composizione del pubblico nei due periodi notiamo però che il valore percentuale sul totale del periodo gennaio 2020-febbraio 2021 è aumentato rispetto valore percentuale sul totale del periodo gennaio 2019-febbraio 2020, registrando il 56,14% rispetto al 45,44%. Da questo dato si può dedurre un aumento percentuale del pubblico del sito web proveniente dall'Italia durante il periodo legato all'emergenza sanitaria.

Dal primo lockdown e fino alla riapertura di febbraio 2021 sono calate le sessioni del sito web provenienti da Stati Uniti (-68,41% rispetto al periodo precedente), Regno Unito (-59,22% rispetto al periodo precedente), Francia (-42,04% rispetto al periodo precedente), Spagna (-63,96 rispetto al periodo precedente), Olanda (-10,27% rispetto al periodo precedente) e Belgio (-37,89% rispetto al periodo precedente). Significativamente si tratta di paesi collegati a livello turistico a Venezia principalmente tramite trasporto aereo, limitato drasticamente a causa della pandemia rispetto al 2019.

Aumentano invece in valori assoluti e percentuali le sessioni del sito web provenienti da Germania (+24,47% rispetto al periodo precedente), Svizzera (+28,22% rispetto al periodo

precedente) e Austria (+33,99% rispetto al periodo precedente). In questo caso si tratta di paesi da cui è facile raggiungere Venezia in macchina o in treno.

Questa analisi conferma lo svilupparsi di una nuova geografia della mobilità turistica nell'epoca del coronavirus. Sui comportamenti turistici influiscono infatti nuove regole di accesso e divieti alle destinazioni che portano le persone a trascorrere il proprio tempo libero non troppo lontano da casa, soprattutto in luoghi facilmente raggiungibili in macchina (Agenzia Ansa, 2020). Questo ha inevitabilmente conseguenze anche sulla composizione del pubblico dei luoghi della cultura. Nel caso specifico di Palazzo Ducale, l'analisi della fruizione del sito web, strumento concepito dalla Fondazione Musei Civici di Venezia come funzionale alla visita fisica, rivela oltre al dato dominante del calo generale dei visitatori, la prevalenza di un pubblico di prossimità, principalmente italiano, e un aumento di interesse da parte di quello tedesco, svizzero e austriaco.

5.2 Desk analysis

La Fondazione Musei Civici di Venezia ha fornito inoltre i dati secondari quantitativi ottenuti tramite desk analysis, relativi al numero di biglietti erogati per la visita di Palazzo Ducale, compresi quelli gratuiti⁹⁰.

Tali dati sono in grado di fornire informazioni sul numero di persone che hanno visitato Palazzo Ducale durante i giorni di apertura dopo il primo lockdown, dal 13 giugno 2020 al 2 novembre 2020, e dopo la seconda chiusura, dall'11 febbraio fino al limite scelto da questo studio del 2 maggio 2021. La Fondazione, oltre al numero dei visitatori, ha fornito inoltre le informazioni relative alla provenienza geografica degli stessi da giugno 2020 a fine aprile 2021.

Tali dati erano già stati raccolti ed analizzati dalla Fondazione per finalità di rendicontazione e bilancio. Il campionamento è stato effettuato sulla base delle informazioni registrate all'atto di acquisto dei titoli di ingresso presso la biglietteria di Palazzo Ducale, validi per la visita della sede. L'analisi è stata effettuata sui biglietti emessi e non sugli accessi, dal momento che il

⁹⁰ Le categorie di prezzo sono consultabili sul sito web di Palazzo Ducale alla pagina <https://palazzoducale.visitmuve.it/it/pianifica-la-tua-visita/biglietti/>

sistema non è in grado di risalire all'informazione sulle provenienze dei biglietti smarcati. Non sono considerate le provenienze di eventuali visitatori giunti con biglietti acquistati in precedenza e ancora in corso di validità per effetto delle proroghe.

I dati ottenuti tramite desk analysis definiscono quindi la quantità numerica esclusivamente del pubblico fisico di Palazzo Ducale, nelle giornate di apertura dal 13 giugno 2020 al 2 maggio 2021, e della loro provenienza geografica dal 13 giugno al 30 aprile 2021.

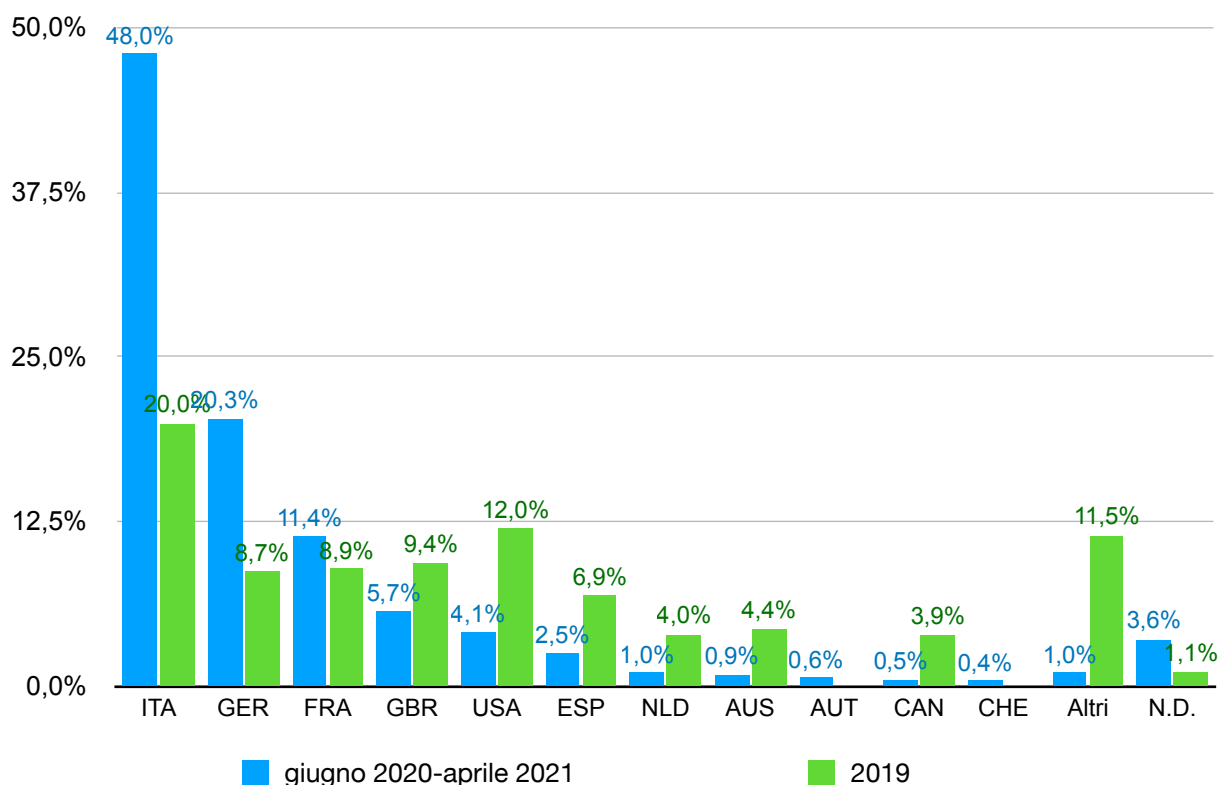
Nel 2020 i visitatori di Palazzo Ducale sono stati in totale 205.508, quelli del 2021 (fino al 2 maggio 2021) 8.168. Rispetto al 2019, in cui erano stati registrati 1.351.656 visitatori (Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019), nel 2020 viene confermato il sensibile calo del numero dei visitatori, precisamente dell'84,8%, causato dalle chiusure del Museo in ottemperanza alle disposizioni governative di contenimento della diffusione del Covid-19.

Nel seguente grafico (figura 16), sono rappresentati i primi undici stati per numerosità di biglietti acquistati nel periodo giugno 2020-aprile 2021, a confronto con il 2019.

La voce “Altri paesi” presente nel grafico è composta dalla somma degli stati che si classificano dalla dodicesima posizione in poi per numero di biglietti acquistati. Il dato “Non dichiarato” si riferisce ai casi in cui non è stata specificata la provenienza degli acquirenti o il campo risulta compilato con una definizione generica analoga. Per le provenienze extra europee registrate nei mesi del 2021, si considera molto probabile che ciò sia da imputare al fatto che questi abbiano dichiarato come provenienza il luogo di origine e non lo stato di residenza abituale.

Da questi dati emerge nel periodo giugno 2020-aprile 2021 la prevalenza dei visitatori provenienti dall'Italia con il 48% (erano il 20% nel 2019). Seguono i visitatori provenienti dalla Germania con il 20,3% (8,7% nel 2019), dalla Francia con l'11,4% (8,9% nel 2019), dal Regno Unito con il 5,7% (9,4% nel 2019), dagli Stati Uniti con il 4,1% (12% nel 2019), dalla Spagna con il 2,5% (6,9% nel 2019), dall'Olanda con l'1% (4% nel 2019), dall'Australia con lo 0,9% (4,4% nel 2019), dall'Austria con lo 0,6% (dato non disponibile per il 2019), dal Canada con lo 0,5% (3,9% nel 2019) e dalla Svizzera con lo 0,4% (dato non disponibile nel 2019). Completano il grafico la voce “Altri paesi” con l'1% (11,5% nel 2019) e “Non dichiarato” con il 3,6% (1,1% nel 2019). Nel 2019 erano presenti fra i primi undici stati per numerosità di biglietti anche la Russia (4,7%) e il Giappone (4,5%).

Figura 16: Percentuale dei visitatori di Palazzo Ducale per paese di provenienza da giugno 2020 ad aprile 2021, a confronto con il 2019.



Fonte: Fondazione Musei Civici di Venezia

L'analisi sulla provenienza dei visitatori fisici di Palazzo Ducale, effettuata sulla base dei biglietti emessi, rivela oltre al dato dominante del calo dei visitatori, un pubblico composto principalmente da italiani, tedeschi, e francesi.

Anche in questo caso, come per l'analisi dei dati riguardanti la provenienza geografica delle sessioni del sito web, possiamo parlare di un pubblico di prossimità, in cui si conferma la predominanza di quello italiano e l'importanza di quello tedesco e francese, che sommati costituiscono il 79,7% del totale dei visitatori.

Eccezione è il pubblico statunitense che, nonostante i limiti alla mobilità turistica causati dalla pandemia, continua a mantenere nei confronti di Palazzo Ducale un interesse manifestato attraverso le sessioni del sito web (7,48% del totale) e una percentuale di visitatori (4,1% del totale) relativamente alti per il periodo.

5.3 L'indagine condotta tramite questionario

Per rispondere alla domanda di ricerca, relativa al ruolo dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online per il nuovo pubblico post-emergenza, è stato utilizzato lo strumento del questionario per raccogliere dati *on field*, indagando il fenomeno della fruizione dell'offerta online delle istituzioni culturali da parte dei visitatori fisici di Palazzo Ducale.

La ricerca sui visitatori è stata realizzata nel periodo da lunedì 26 aprile a domenica 2 maggio 2021. I questionari raccolti sono stati 234, su una popolazione di 2.936 visitatori, compilati sul proprio smartphone tramite scansione di un Qr Code, nel rispetto delle norme anti Covid-19. L'invito alla compilazione è stato effettuato da una persona al momento dell'ingresso oppure all'interno del Museo.

Gli ambiti di ricerca dell'indagine condotta hanno riguardato:

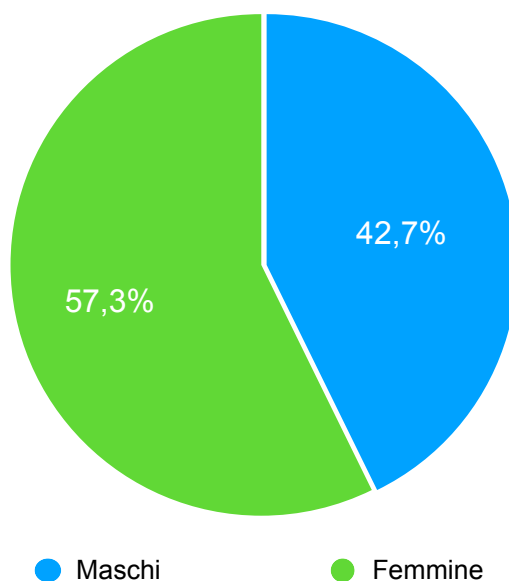
- il profilo dei visitatori, individuando le caratteristiche personali demografiche, culturali e socio-economiche;
- il comportamento dei visitatori in merito alla frequentazione dei musei e all'utilizzo dei canali digitali prima dell'emergenza sanitaria, e in merito al sentimento di nostalgia della visita museale durante il lockdown;
- la percezione, la fruizione e la soddisfazione da parte dei visitatori dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online attivati dai musei italiani e da Palazzo Ducale, durante il periodo di chiusura a causa dell'emergenza sanitaria;
- il comportamento degli intervistati in merito alle motivazioni, all'organizzazione e alle modalità della visita fisica a Palazzo Ducale nel post-emergenza;
- il potenziale interesse dei visitatori verso la fruizione di contenuti culturali digitali di ambito museale nel futuro, raccogliendo quindi osservazioni per il miglioramento dell'offerta;
- l'analisi approfondita del pubblico dei veneti e dei veneziani in merito ai punti sopra.

Il testo completo del questionario è disponibile nell'Allegato 1, collocato al termine dello studio.

5.3.1 Profilo dei visitatori

Nell'insieme degli intervistati le femmine prevalgono leggermente sui maschi con il 57,3% rispetto al 42,7% (figura 17).

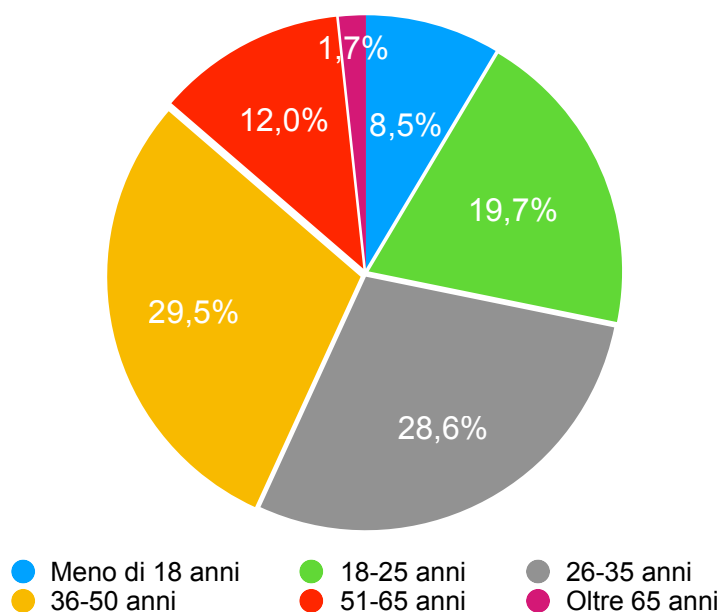
Figura 17: percentuale visitatori per genere



Fonte: rielaborazione personale

La distribuzione per classe di età (figura 18) rileva una leggera prevalenza del gruppo 36-50 anni (29,5%), seguito dal gruppo 26-35 anni con il 28,6% dei rispondenti, dal gruppo 18-25 anni (19,7%), da quello 51-65 anni (12%), dal gruppo con meno di 18 anni (8,5%) e infine dalla classe dai 65 anni in su (1,7%).

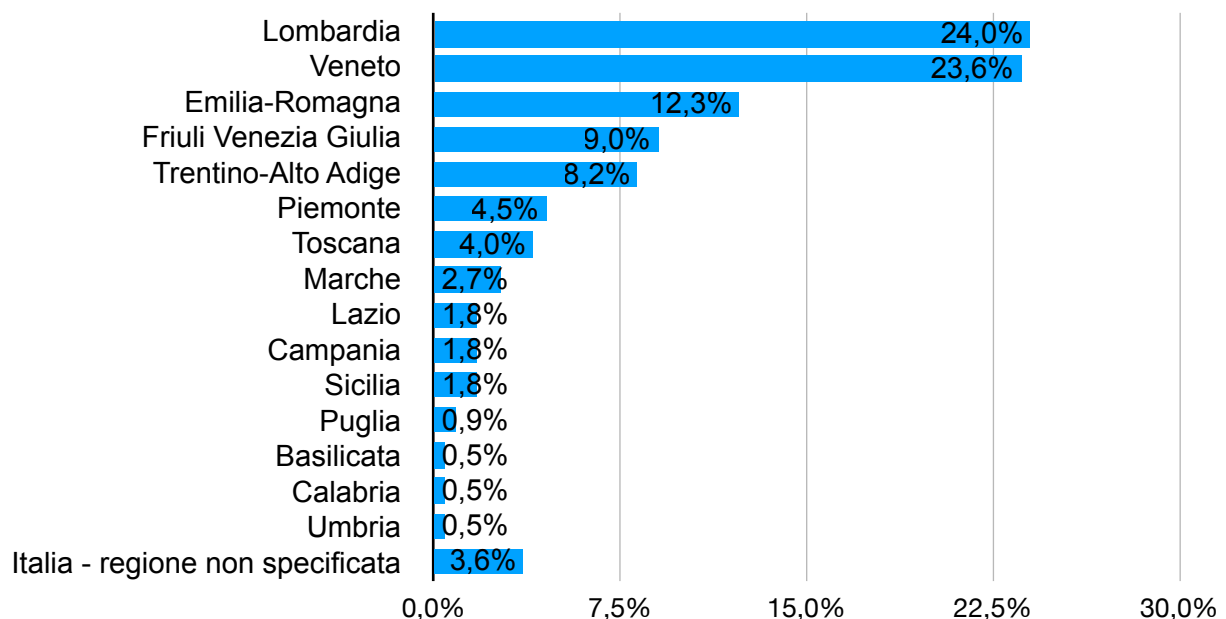
Figura 18: percentuale visitatori per classe di età



Fonte: rielaborazione personale

La grande maggioranza degli intervistati proviene dall'Italia (94%) mentre solo il 6% proviene dall'estero. Più interessante è quindi la provenienza regionale dei visitatori italiani (figura 19) da cui si rileva che la maggior parte dei visitatori proviene dalla Lombardia con il 24%, immediatamente seguiti dai visitatori veneti (23,6%), da quelli provenienti dall'Emilia-Romagna (12,3%), dal Friuli Venezia Giulia (9%) e dal Trentino-Alto Adige (8,2%). Aumentando la distanza geografica, diminuisce progressivamente il numero dei visitatori provenienti dalle regioni più lontane da Palazzo Ducale, con il Piemonte che registra il 4,5% delle provenienze, la Toscana il 4%, le Marche il 2,7%, i visitatori provenienti da Lazio, Campania e Sicilia sono l'1,8% per ciascuna regione, e dalla Puglia proviene lo 0,9% dei visitatori. Ultime regioni presenti nel campione ma in misura esigua sono Basilicata, Calabria e Umbria, ciascuna con lo 0,5%. Il 3,6% dei visitatori proviene dall'Italia ma non indica la regione specifica.

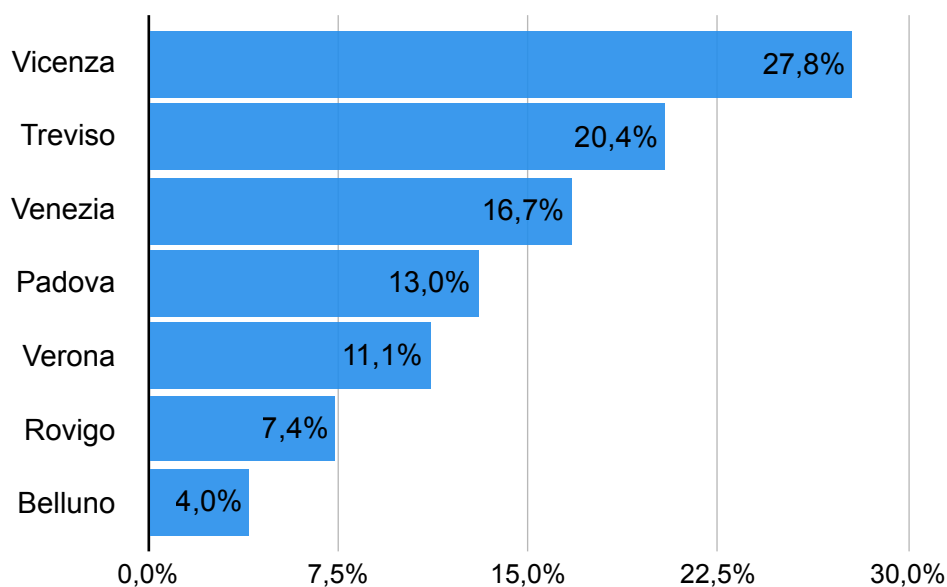
Figura 19: percentuale provenienza dei visitatori italiani per regione



Fonte: rielaborazione personale

Fra i visitatori provenienti dal Veneto il 27,8% proviene dalla provincia di Vicenza, da quella di Treviso il 20,4%, dalla provincia veneziana il 16,7%, da quella di Padova il 13%, seguite da Verona (11,1%), Rovigo (7,4%) e infine Belluno con il 4% dei visitatori (figura 20).

Figura 20: percentuale provenienza dei visitatori veneti per provincia

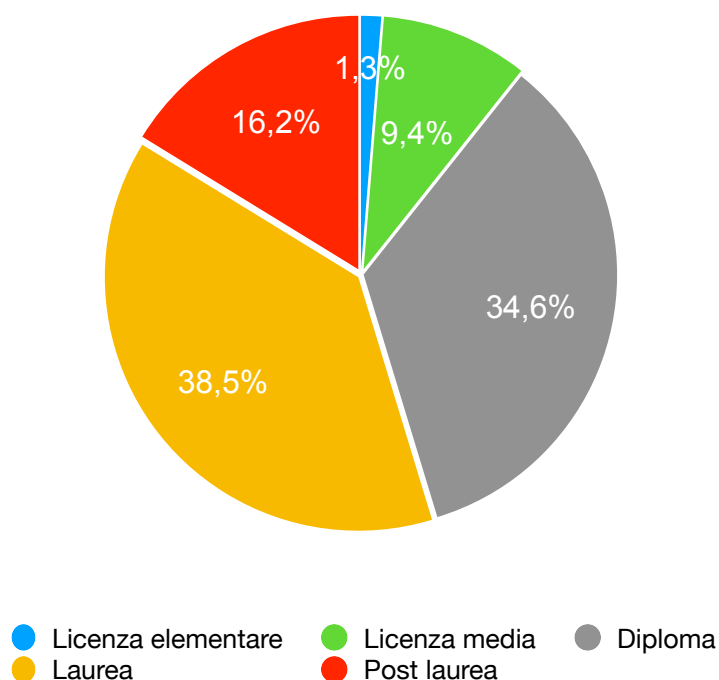


Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda i visitatori stranieri, corrispondenti al 6% del totale, la maggior parte di essi dichiara di provenire dagli Stati Uniti (28,5%) e dalla Francia (21,4%), seguono con il 7,1% ciascuno: Austria, Germania, Ungheria, Belgio, Inghilterra, Namibia e Canada. Si considera probabile che alcuni degli intervistati abbiano dichiarato il paese di origine e non lo Stato di residenza abituale.

Il livello di istruzione dei rispondenti tende all'alto. Infatti, il 54,7% ha un titolo di studio corrispondente o successivo alla laurea (laurea con il 38,5% e post laurea con il 16,2%); il 34,6 % ha un diploma di scuola superiore e solo il 10,7% ha un titolo di studio inferiore (licenza media con il 9,4% e elementare con il 1,3%). Se si tiene conto del fatto che, secondo gli ultimi dati diffusi dall'Istat (Istat, 2020b), la quota di popolazione in Italia con titolo di studio universitario o postuniversitario è il 19,6%, appare chiaro come il profilo dei visitatori sia in controtendenza (figura 21).

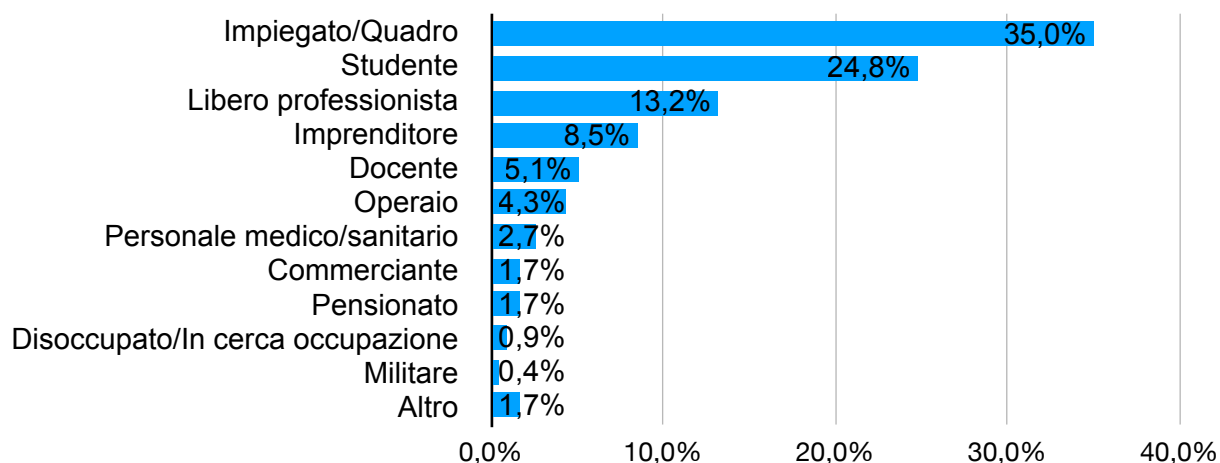
Figura 21: percentuale visitatori per titolo di studio



Fonte: rielaborazione personale

L'ambito di attività degli intervistati risulta principalmente essere quello di impiegato o quadro con il 35%, seguono studenti con il 24,8%, liberi professionisti con il 13,2% e imprenditori con l'8,5%. Presenti con quote inferiori docenti (5,1%), operai (4,3%), personale medico/sanitario (2,7%), commercianti (1,7%), pensionati (1,7%), disoccupati o in cerca di prima occupazione (0,9%) e militari (0,4%). Infine l'1,7% dichiara di essere occupato in un altro ambito di attività (figura 22).

Figura 22: percentuale visitatori per ambito di attività

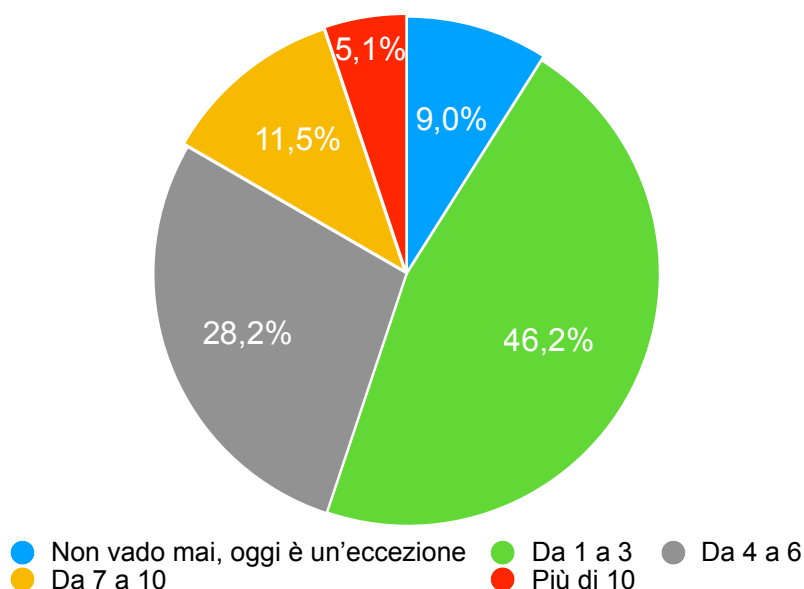


Fonte: rielaborazione personale

5.3.2 Comportamento dei visitatori prima e durante il lockdown

Analizzando le abitudini alla frequentazione dei musei prima dell'emergenza sanitaria, possiamo notare che le persone che hanno risposto al questionario hanno una certa familiarità con questa pratica. Alla domanda "Prima dell'emergenza sanitaria, in media, quante volte andava a visitare un museo in un anno?" il 46,2% degli intervistati dichiara di visitarli da 1 a 3 volte, il 28,2% da 4 a 6 volte e l'11,5% da 7 a 10. Percentuali minori si riscontrano per la risposta "Non vado mai, oggi è un'eccezione" (9%) e per più di 10 visite all'anno (5,1%) (figura 23).

Figura 23: percentuale visitatori per frequentazione media annua dei musei prima dell'emergenza sanitaria



Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda l'utilizzo dei canali digitali prima dell'emergenza sanitaria, tra i partecipanti all'indagine si riscontra un buon grado di alfabetizzazione informatica. L'83% dichiara di aver utilizzato internet ogni giorno, il 13,2% frequentemente, il 3% saltuariamente e solo lo 0,4% mai (figura 24). Un utilizzo meno frequente ma pur sempre alto si rileva per l'utilizzo dei social network, con il 76,1% che dichiara di averli utilizzati ogni giorno, l'11,5% frequentemente, il 7,3% saltuariamente e il 5,1% mai (figura 25).

Figura 24: percentuale visitatori per utilizzo medio di internet prima dell'emergenza sanitaria

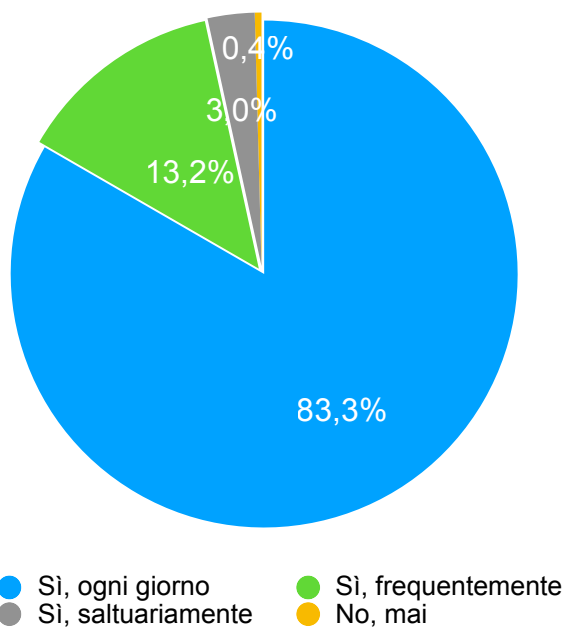
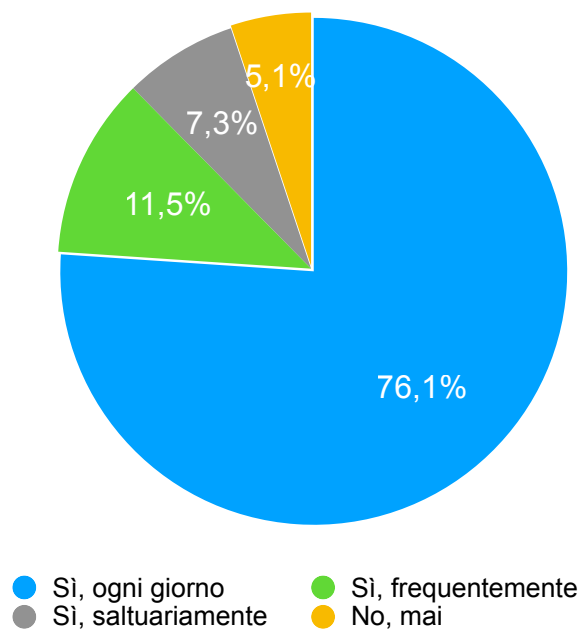


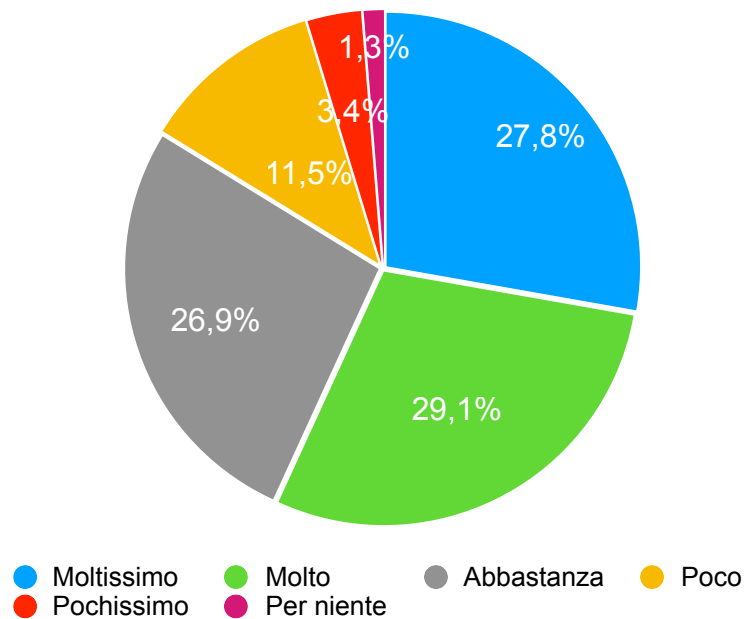
Figura 25: percentuale visitatori per utilizzo medio dei social network prima dell'emergenza sanitaria



Fonte: rielaborazione personale

Durante il periodo di chiusura dei musei, l'83,8% degli intervistati ha avvertito la mancanza della possibilità di visitarli (figura 26). Il 27,8% di essi (costituiti per il 69,2% da femmine e per il 38,5% de persone tra 26 e 35 anni) si spingono ad affermare che i musei sono loro mancati moltissimo, il 29,1% molto e il 26,9% abbastanza. Il 16,2% dichiara di aver sentito da poco a per nulla la mancanza dei musei: l'11,5% poco, il 3,4% pochissimo e l'1,3% per niente.

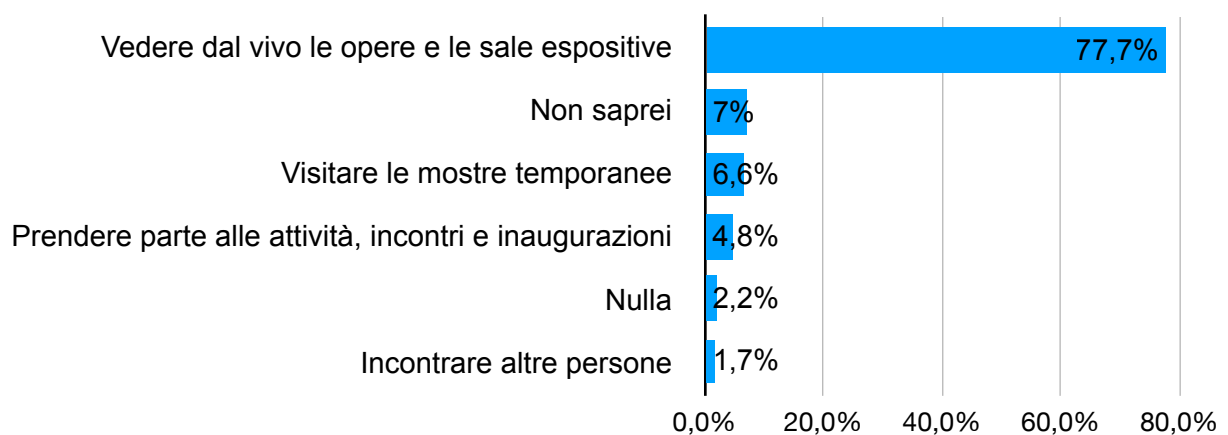
Figura 26: Durante il periodo di chiusura, ha avvertito la mancanza della possibilità di visitare i musei?



Fonte: rielaborazione personale

Alle persone che hanno avvertito la mancanza dei musei è stato chiesto che cosa fosse loro mancato di più. La maggior parte, il 77,7%, ha risposto “vedere dal vivo le opere e le sale espositive”; il 7% non sa; al 6,6% sono mancate le mostre temporanee; al 4,8% è mancato prendere parte alle attività, incontri e inaugurazioni; al 2,2% nulla e al 1,7% incontrare altre persone (figura 27).

Figura 27: Se sì, che cosa le è mancato, in particolare?



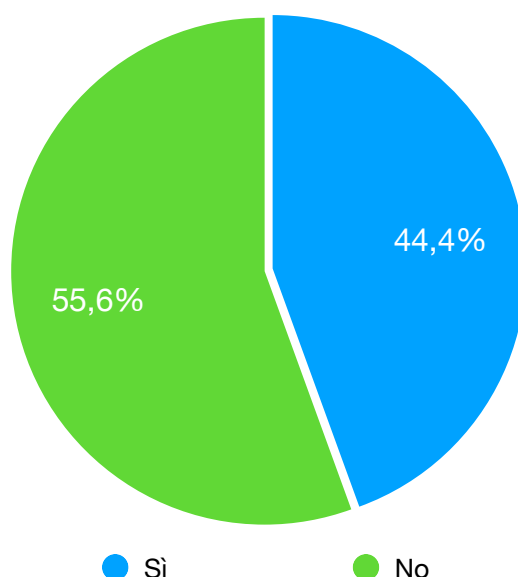
Fonte: rielaborazione personale

5.3.3 Fruizione dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online durante il lockdown

Fruizione dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online dei musei italiani

Durante il periodo di chiusura a causa dell'emergenza sanitaria, i musei hanno potenziato in maniera significativa la loro attività online, diffondendo nuovi contenuti digitali (foto, video, conferenze, seminari, testi, laboratori, quiz, ecc.). Durante questo periodo, il 44,4% degli intervistati dichiara di aver visitato i siti internet o profili social di musei italiani, mentre il 55,6% dichiara di non averlo fatto (figura 28).

Figura 28: percentuale dei visitatori fruitori dei siti internet o profili social di musei italiani durante il lockdown



Fonte: rielaborazione personale

Analizzando i fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani, come per i visitatori totali, questi risultano essere principalmente femmine con il 58,7%, mentre i maschi sono il 41,3% (figura 29).

Simile la composizione dei non fruitori con il 56,2% di femmine e il 43,8% di maschi (figura 30).

Figura 29: percentuale **fruitori** per genere

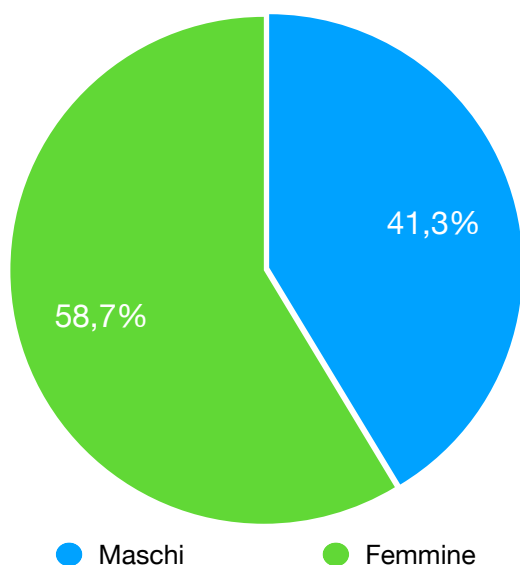
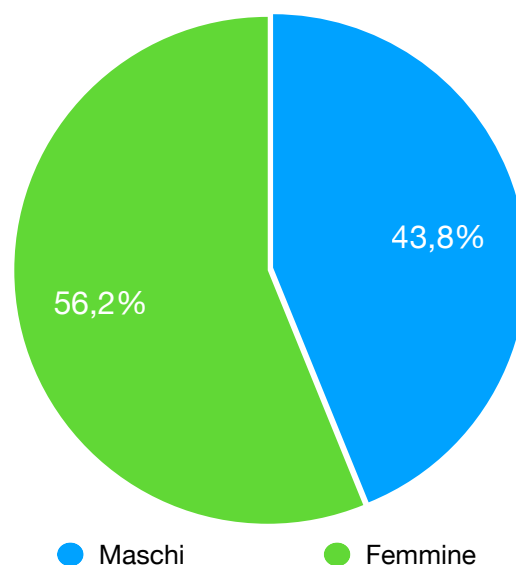


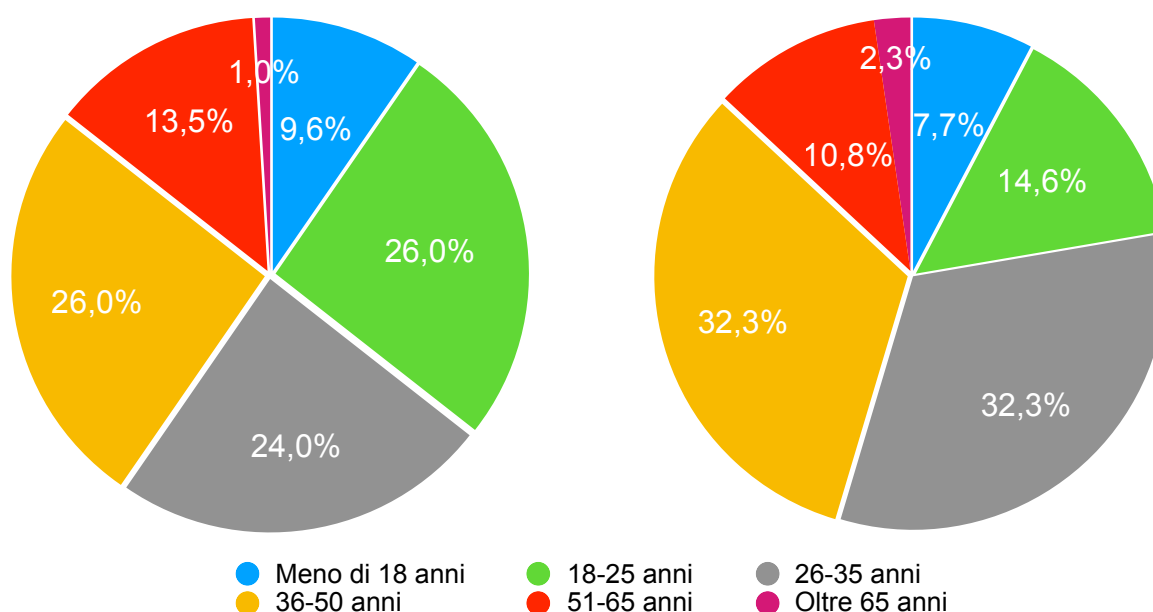
Figura 30: percentuale **non fruitori** per genere



Fonte: rielaborazione personale

Dall'analisi delle fasce d'età dei fruitori, rispetto a quelle dei visitatori totali, possiamo notare un pubblico in media più giovane con l'aumento della fascia inferiore ai 18 anni che passa dall'8,5% al 9,6% e quella 18-25 anni che passa dal 19,7% al 26%. Diminuiscono i valori percentuali dei gruppi 26-35 anni (dal 28,6% al 24%), 36-50 anni (dal 29,5% al 26%) e oltre 65 anni (dal 1,7% al 1%). Aumenta leggermente il gruppo 51-65 anni (dal 12% al 13,5%) (figura 31). Al contrario i non fruitori sono mediamente più anziani con la diminuzione della classe con meno di 18 anni (7,7%) e di quella 18-25 anni (14,6%), aumenta la percentuale dei gruppi 26-35 anni (32,3%), 36-50 anni (32,3%) e oltre 65 anni (2,3%). Meno presente il gruppo 51-65 (10,8%) (figura 32).

Figura 31: percentuale **fruttori** per classe d'età Figura 32: percentuale **non fruttori** per classe d'età



Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda il titolo di studio dei fruitori, è possibile notare che, rispetto al totale dei visitatori: non sono presenti persone con solo la licenza elementare; cresce la fascia in possesso della licenza media, che passa dal 9,4% all'11,7%, e del diploma, che passa dal 34,6% al 38,8%; diminuiscono le persone con titolo di studio corrispondente alla laurea (dal 38,5% al 36,9%) o successivo (dal 16,2% al 12,6%). Nonostante queste variazioni anche in questo caso possiamo notare come il livello di istruzione dei fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown tenda all'alto (figura 33). Per quanto riguarda i non fruitori, rispetto al totale dei visitatori: aumenta la fascia con solo la licenza elementare, che passa dal 1,3% al 1,5%; diminuisce la fascia in possesso della licenza media (7,7%) e del diploma (31,5%); aumentano le persone con titolo di studio corrispondente alla laurea (40%) o successivo (19,2%) (figura 34).

Figura 33: percentuale **fruitori** per titolo di studio

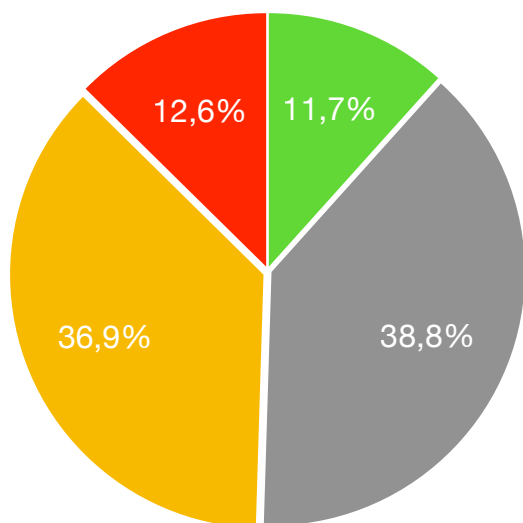
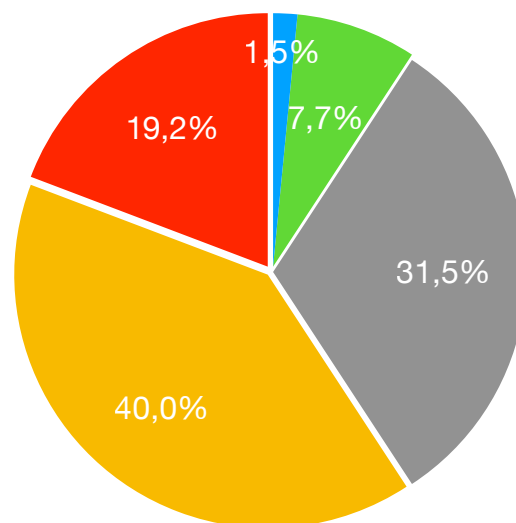


Figura 34: percentuale **non fruitori** per titolo di studio



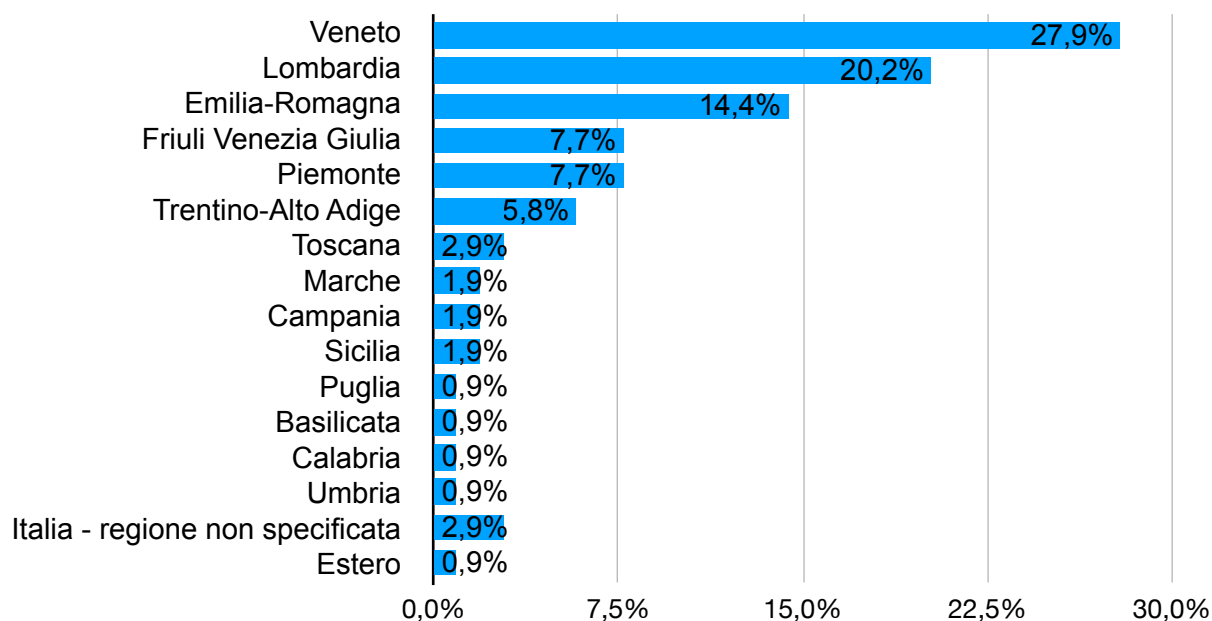
● Licenza elementare ● Licenza media ● Diploma
● Laurea ● Post laurea

Fonte: rielaborazione personale

Rispetto ai visitatori totali cambia la provenienza geografica dei fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, con aumento percentuale dei veneti (dal 23,6% al 27,9%), degli emiliani (dal 12,3% al 14,4%) e dei piemontesi (dal 4,5% al 7,7%). Diminuisce invece la quota dei lombardi, che passa dal 24% al 20,2%, dei friulani (dal 9% al 7,7%) e dei trentini (dall'8,2% al 5,8%). Il 2,9% dei fruitori proviene dall'Italia ma non indica la regione specifica. Percentuali minori sono distribuite fra le altre regioni e l'estero, precisamente gli Stati Uniti (figura 35).

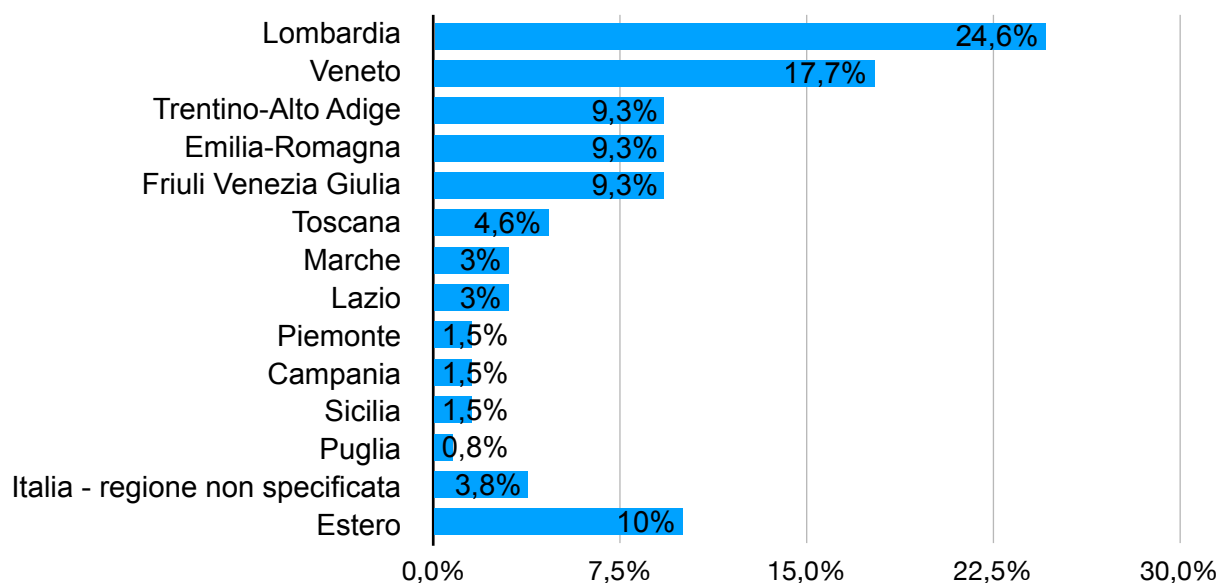
Rispetto ai visitatori totali, per quanto riguarda i non fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, si riscontra un aumento percentuale dei lombardi (24,6%), dei trentini (9,3%) e degli stranieri (10%). Diminuiscono i veneti (17,7%) e gli emiliani (9,3%). Restano stabili i friulani (9,3%). Il 3,8% dei non fruitori proviene dall'Italia ma non indica la regione. Percentuali minori sono distribuite fra le altre regioni (figura 36).

Figura 35: percentuale provenienza geografica dei **fruitori**



Fonte: rielaborazione personale

Figura 36: percentuale provenienza geografica dei **non fruitori**

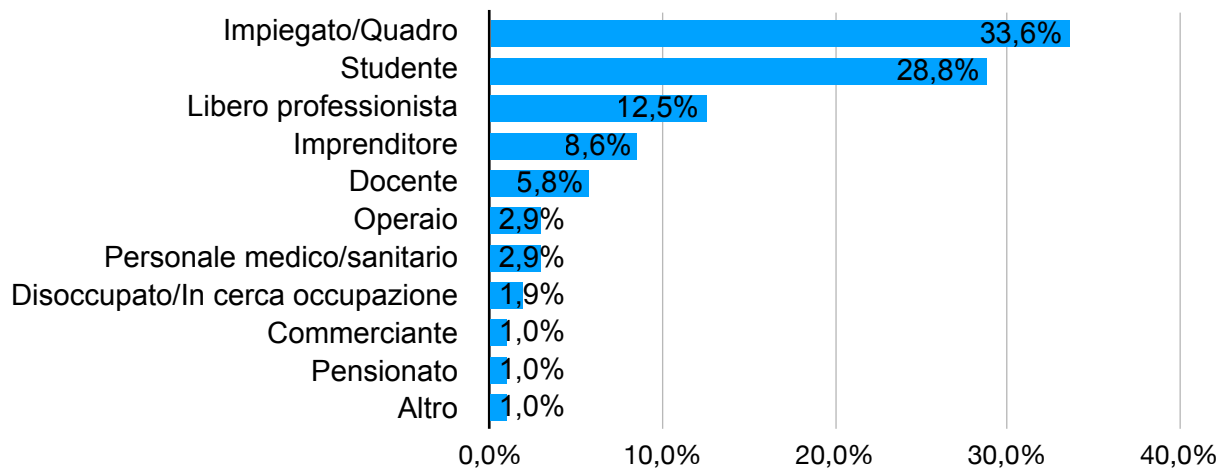


Fonte: rielaborazione personale

Osservando l'ambito di attività dei fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, rispetto al totale dei visitatori, il dato più rilevante è l'aumento percentuale del numero degli studenti da 24,8% a 28,8% da collegare all'età più giovane di questo segmento rispetto al totale. Gli altri ambiti di attività non presentano variazioni

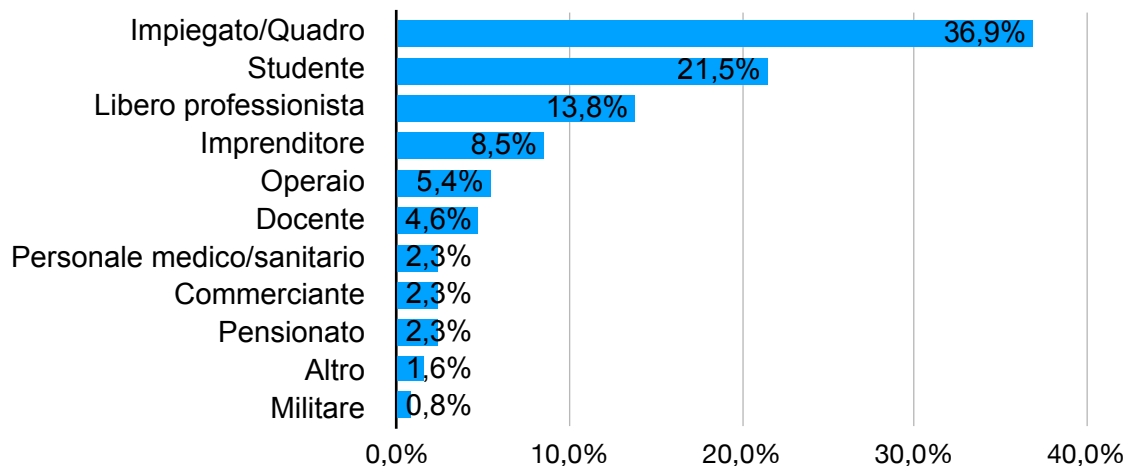
percentuali importanti rispetto al totale degli intervistati (figura 37). Specularmente dall'analisi dell'ambito di attività dei non fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, rispetto al totale dei visitatori, il dato più rilevante risulta essere la diminuzione percentuale del numero degli studenti da 24,8% a 21,5% (figura 38).

Figura 37: percentuale **fruitori** per ambito di attività



Fonte: rielaborazione personale

Figura 38: percentuale **non fruitori** per ambito di attività

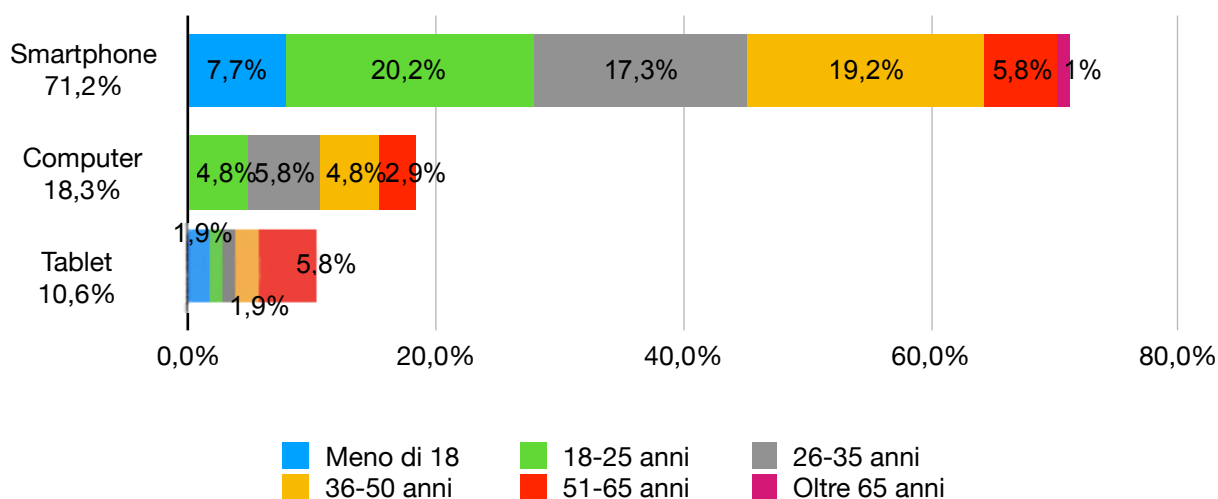


Fonte: rielaborazione personale

I fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown hanno utilizzato in prevalenza, per questo scopo, lo smartphone (71,2%), segue il computer (18,3%) e infine il tablet (10,6%). Il seguente grafico evidenzia inoltre la percentuale di utilizzo da parte dei fruitori di ogni device per fascia di età, indicando come il segmento di pubblico più

consistente (20,2%) gli utilizzatori dello smartphone fra i 18 e i 25 anni. Significativo inoltre che i fruitori minori di 18 anni non utilizzino il computer (figura 39).

Figura 39: percentuale device utilizzati dai fruitori per fascia di età

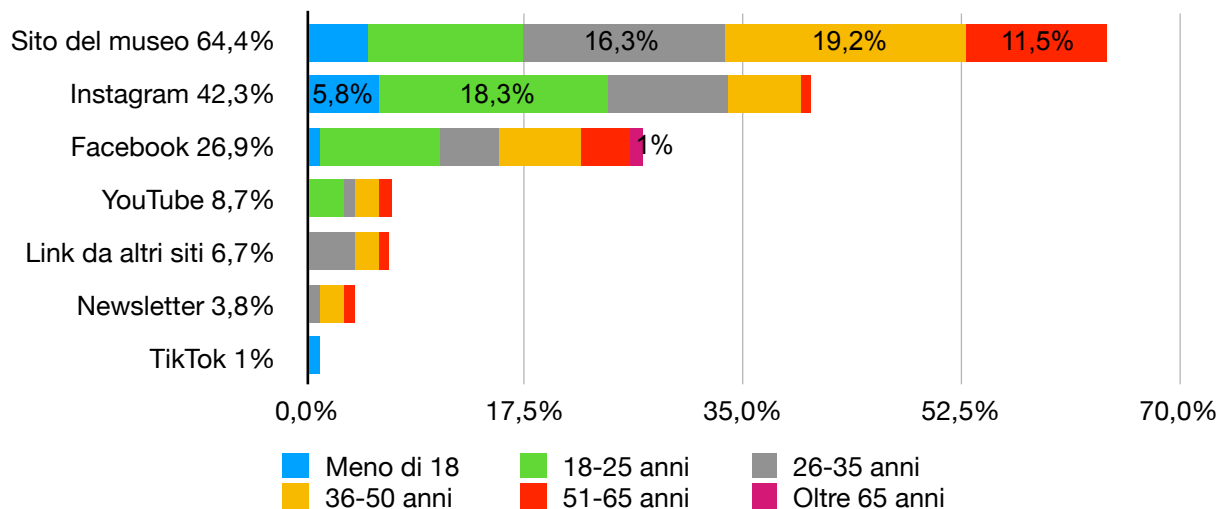


Fonte: rielaborazione personale

Nella fruizione dei contenuti digitali proposti dai musei gli intervistati hanno dichiarato di aver utilizzato principalmente il sito web dei musei (usato dal 64,4% dei fruitori), segue il canale Instagram (usato dal 42,3%), Facebook (dal 26,9%), YouTube (dall'8,7%), link da altri siti web (dal 6,7%), newsletter (dal 3,8%) e TikTok (dall'1%). Nessuno ha espresso la propria preferenza per il canale Twitter o i blog.

Osservando nel dettaglio l'utilizzo dei canali digitali per fasce d'età, è possibile notare come il canale Instagram sia il preferito dai minori di 18 anni (5,8%) e dalla fascia 18-25 anni (18,3%). I siti web dei musei sono invece i preferiti dai più anziani, appartenenti alla fascia 26-35 anni (16,3%), 36-50 anni (19,2%) e 51-65 anni (11,5%). Gli over 65, seppur poco presenti fra i fruitori dei canali digitali dei musei italiani, apprezzano maggiormente Facebook (1%). Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 40).

Figura 40: percentuale di utilizzo dei canali digitali dei musei da parte dei fruitori per canale, per fascia d'età.

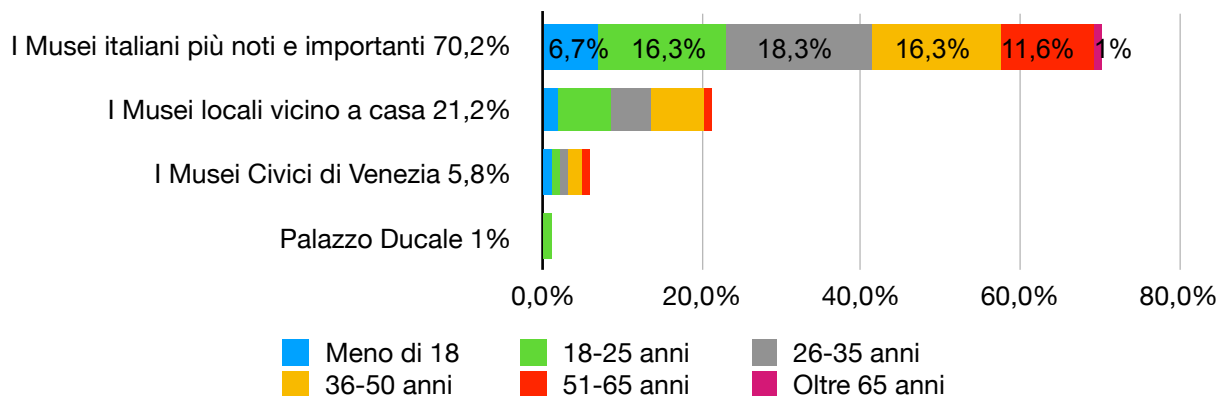


Fonte: rielaborazione personale

Nella fruizione dei contenuti digitali, gli intervistati dichiarato di aver visitato prevalentemente i canali dei musei italiani più noti e importanti (70,2% dei fruitori), seguiti dai canali dei musei locali vicino a casa (utilizzati dal 21,2%), dai canali dei Musei Civici di Venezia (dal 5,8%) e infine dai canali di Palazzo Ducale, utilizzati dall'1% dei fruitori.

L'analisi rispetto alle fasce d'età non rileva particolari tendenze in base a questo criterio, se non confermare una preferenza per i musei italiani più noti e importanti da parte di tutte le fasce d'età (figura 41).

Figura 41: percentuale di utilizzo dei canali digitali dei musei da parte dei fruitori per gestore per fascia d'età

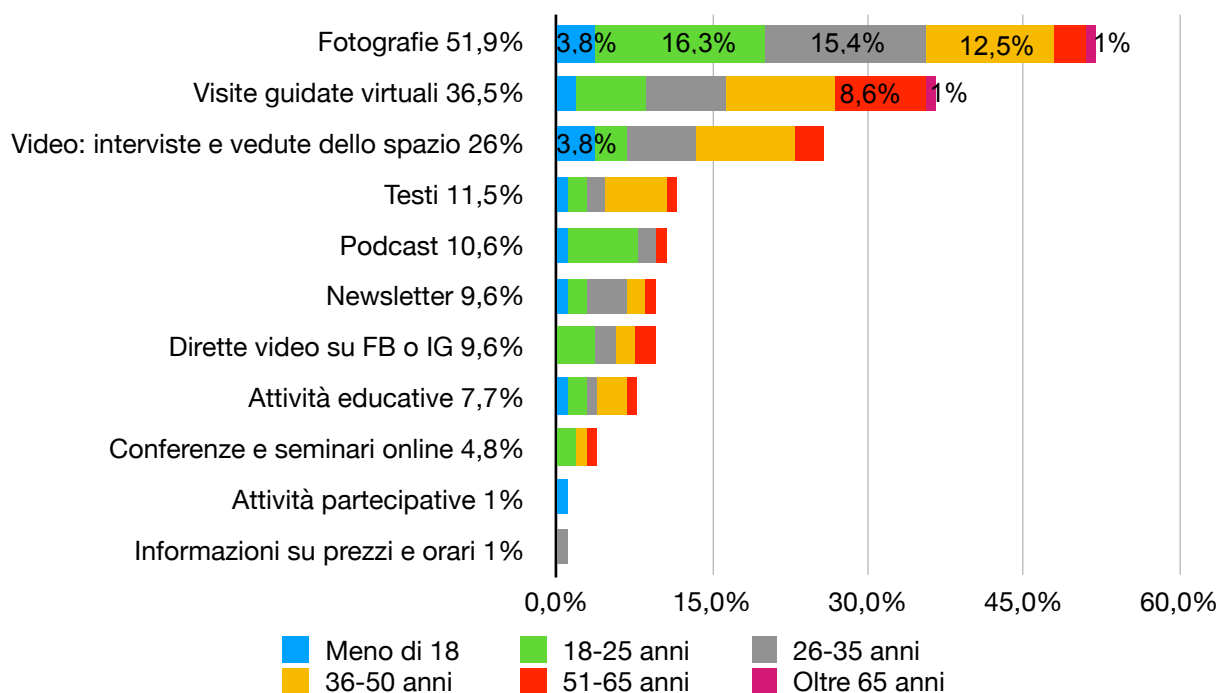


Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda le preferenze fra le tipologie di iniziative proposte dai musei sui propri canali digitali, la maggior parte degli intervistati dichiara di aver apprezzato le fotografie (51,9%), seguite dalle visite guidate virtuali (36,5%), dai video di interviste e vedute degli spazi espositivi (26%), dai testi (11,5%) e dai podcast (10,6%). Percentuali inferiori al 10% delle preferenze vengono registrate da newsletter (9,6%), dirette video su Facebook e Instagram (9,6%), attività educative come laboratori e giochi (7,7%), conferenze e seminari online (4,8%), attività partecipative come quiz, invio foto o filmati (1%) e informazioni su prezzi e orari (1%).

Analizzando le principali percentuali delle preferenze per fasce d'età possiamo notare come le fotografie siano fra le iniziative preferite dai minori di 18 anni (3,8%) e degli over 65 (1%) mentre è la preferita in assoluto del gruppo 18-25 anni (16,3%), 26-35 anni (15,4%), 36-50 anni (12,5%). Anche le visite guidate virtuali sono fra le preferenze degli over 65 (1%) e costituiscono l'iniziativa favorita dai visitatori fruitori fra i 51 e i 65 anni (8,6%). I video di interviste e vedute degli spazi espositivi rientrano anch'essi fra le iniziative scelte dai minori di 18 anni con il 3,8% delle preferenze sul totale dei fruitori. Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 42).

Figura 42: percentuale di apprezzamento delle iniziative proposte sui canali digitali dei musei italiani da parte dei fruitori per fasce d'età

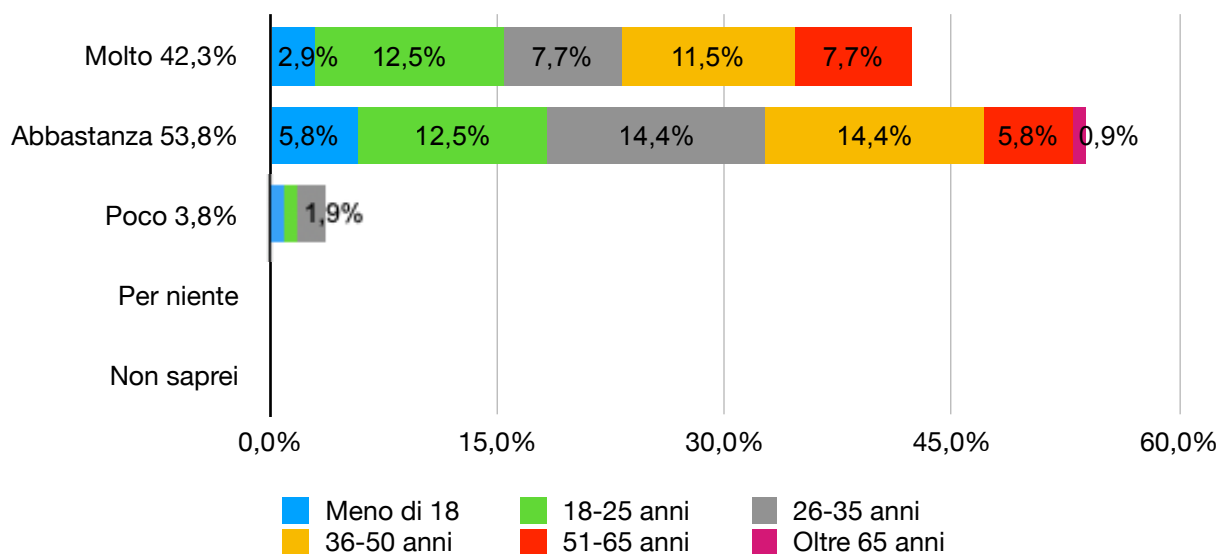


Fonte: rielaborazione personale

La risposta del pubblico alle iniziative digitali messe in campo dal comparto museale è buona, con il 42,3% dei fruitori che si dichiara molto soddisfatto, il 53,8% abbastanza soddisfatto e solo il 3,8% poco soddisfatto. Nessuno, fra i fruitori dei canali digitali dei musei italiani durante il lockdown si dichiara per niente soddisfatto.

Dall'analisi delle risposte per fasce d'età emerge che i fruitori del gruppo 51-65 anni sono rimasti principalmente molto soddisfatti (7,7%), quelli del gruppo 18-25 anni si sono divisi equamente e quasi totalmente fra molto e abbastanza soddisfatti (con il 12,5% delle preferenze). Gli altri gruppi si sono dichiarati prevalentemente abbastanza soddisfatti. Le percentuali più elevate (14,4%) si riscontrano fra i fruitori abbastanza soddisfatti nei gruppi 26-35 e 36-50 anni (figura 43).

Figura 43: percentuale dei livelli di soddisfazione delle iniziative proposte dai musei italiani per fasce d'età

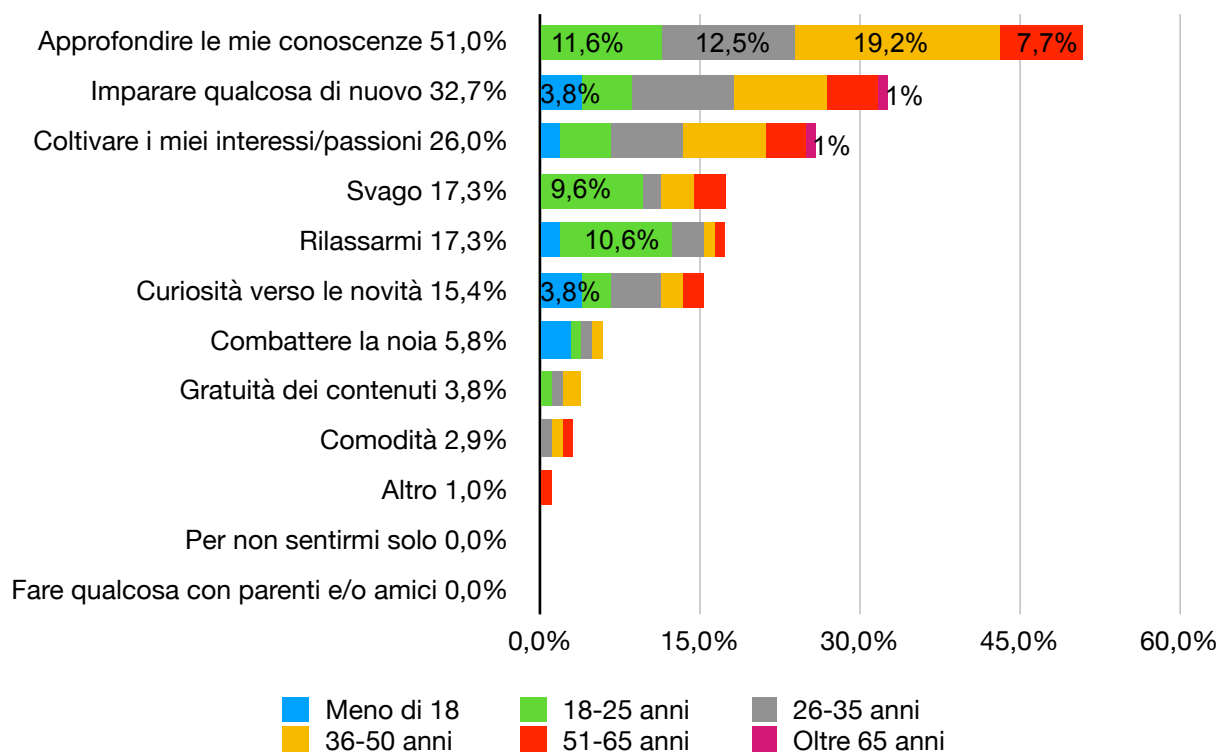


Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda le motivazioni alla fruizione dei contenuti digitali proposti dai musei durante il lockdown, il 51% degli intervistati dichiara di aver usufruito di tali iniziative per approfondire le proprie conoscenze, il 32,7% per imparare qualcosa di nuovo, il 26% per coltivare i propri interessi o passioni, il 17,3% per svago, il 17,3% per rilassarsi, il 15,4% per curiosità verso le novità, il 5,8% per combattere la noia, il 3,8% è stato attirato dalla gratuità dei contenuti, il 2,9% dalla comodità e l'1% da altro.

Dalle analisi delle preferenze per fasce d'età è possibile confermare come la motivazione principale alla fruizione dei contenuti digitali dei musei italiani durante il lockdown sia l'approfondimento delle proprie conoscenze. Questo è riscontrabile soprattutto per i gruppi 26-35 anni (12,5%), 36-50 anni (19,2%) e 51-65 anni (7,7%), ma anche per il gruppo 18-25 anni (11,6%). Questa fascia d'età in particolare, a differenza delle altre, distribuisce in maniera quasi uniforme le proprie scelte anche per altre motivazioni, legate al relax (10,6%) e allo svago (9,6%). Il gruppo dei minori di 18 anni dichiara invece di aver fruito di tali contenuti soprattutto per imparare qualcosa di nuovo e curiosità verso le novità (entrambe le motivazioni registrano il 3,8% delle preferenze sul totale dei fruitori). Gli over 65, seppur con percentuali esigue, affermano di aver fruito delle iniziative digitali dei musei per imparare qualcosa di nuovo (1%) o coltivare i propri interessi o passioni (1%). Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 44).

Figura 44: motivazioni della fruizione delle iniziative proposte per fasce d'età (%)



Fonte: rielaborazione personale

Approfondendo le motivazioni alla fruizione dei contenuti digitali proposti dai musei durante il lockdown in rapporto alle tipologie di iniziative proposte, possiamo notare come le fotografie siano l'iniziativa favorita in relazione a quasi tutte le esigenze di fruizione, in

particolar modo a quella collegata all'approfondimento delle proprie conoscenze. Fanno eccezione coloro che fruiscono dei contenuti digitali per motivazioni legate al coltivare i propri interessi, che prediligono allo stesso modo le visite guidate virtuali. Quest'ultime risultano inoltre la prima scelta per coloro che ricercano la comodità o la gratuità dei contenuti. Le visite guidate virtuali costituiscono poi la seconda iniziativa preferita dai fruitori che desiderano approfondire le proprie conoscenze, imparare qualcosa di nuovo, svagarsi e combattere la noia. Coloro che ricercano il relax indicano come seconda proposta i podcast, che riscuotono un certo successo relativo anche fra coloro che dalla fruizione intendono svagarsi. I video di interviste e vedute degli spazi espositivi risultano essere la seconda opzione favorita per chi ricerca la gratuità dei contenuti e la comodità (che per quest'ultimo segmento registrano le stesse preferenze dei podcast). Le percentuali, relative alle motivazioni alla fruizione dei contenuti digitali per le diverse iniziative e in rapporto al totale dei fruitori dei contenuti digitali proposti dai musei durante il lockdown, sono riportati nella seguente tabella (tabella 6).

Tabella 6: motivazioni alla fruizione dei contenuti digitali per le diverse iniziative (%)

	Approfondire le mie conoscenze	Imparare qualcosa di nuovo	Coltivare i miei interessi passioni	Svago	Rilassarmi	Curiosità verso le novità	Combattere la noia	Gratuità dei contenuti	Comodità
Fotografie	24,0%	17,3%	13,5%	11,5%	14,4%	6,7%	4,8%	1,0%	0,0%
Visite guidate virtuali	19,2%	14,4%	13,5%	5,8%	2,9%	3,8%	1,9%	3,8%	2,9%
Video: interviste e vedute spazio	17,3%	9,6%	4,8%	2,9%	1,0%	5,8%	1,0%	1,9%	1,0%
Testi	6,7%	5,8%	3,8%	0,0%	3,8%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Podcast	4,8%	0,0%	1,9%	4,8%	4,8%	2,9%	0,0%	0,0%	1,0%
Newsletter	5,8%	3,8%	1,9%	1,0%	1,9%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%
Dirette video su FB o IG	4,8%	2,9%	2,9%	0,0%	1,9%	2,9%	1,0%	0,0%	0,0%
Attività educative	3,8%	1,9%	2,9%	1,9%	1,0%	1,0%	0,0%	1,0%	0,0%

	Approfondire le mie conoscenze	Imparare qualcosa di nuovo	Coltivare i miei interessi passioni	Svago	Rilassarmi	Curiosità verso le novità	Combattere la noia	Gratuità dei contenuti	Comodità
Conferenze e seminari online	1,0%	1,9%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Attività partecipative	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Informazioni su prezzi e orari	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: rielaborazione personale

Dall'analisi del segmento specifico dei fruitori dei canali digitali dei musei durante il lockdown che si sono dichiarati molto soddisfatti, possiamo rilevare che:

- per il 68,2% sono femmine e per il 31,8% maschi;
- hanno prevalentemente fra i 18 e i 25 anni (29,5%) e fra i 36 e 50 anni (27,3%), percentuali superiori per queste fasce d'età rispetto al totale dei visitatori o dei fruitori;
- provengono per la maggior parte dal Veneto (22,7%), dalla Lombardia (20,4%) e dall'Emilia Romagna (18,2%);
- l'84% ha conseguito il diploma e fra questi il 43,2% anche la laurea e l'11,4% un titolo post laurea;
- sono principalmente impiegati o quadri (38,6%), oppure studenti (22,7%);
- frequentano i musei soprattutto da 1 a 3 volte l'anno (50%) o da 4 a 6 volte (22,7%);
- usano internet ogni giorno per il 75%, frequentemente per il 22,7% e saltuariamente per il 2,3%;
- l'81,8% utilizza i social ogni giorno, una percentuale superiore rispetto al totale dei visitatori, il 6,8% frequentemente, il 6,8% saltuariamente e il 4,6% mai;
- hanno fruito dei siti internet o dei profili social dei musei italiani utilizzando principalmente lo smartphone (usato dal 65,9%), seguito dal computer (22,7%) e dal tablet (11,4%);
- a differenza del totale dei fruitori preferiscono il canale Instagram (favorito dal 50%), seguito dal sito web (47,7%), e da Facebook (31,8%);

- prediligono i canali dei musei italiani più noti e importanti (scelti dal 68,1%), rispetto ai musei locali vicino a casa (25%), ai canali dei Musei Civici di Venezia (4,5%) o ai canali di Palazzo Ducale (2,3%);
- le iniziative preferite da questo segmento risultano essere le fotografie (59%), seguite dalle visite guidate virtuali (38,6%) e da video di interviste e vedute dello spazio (15,9%);
- la motivazione principale alla fruizione è quella dell'approfondimento delle proprie conoscenze (54,5%), seguita dall'imparare qualcosa di nuovo (29,5%) e dal coltivare i propri interessi (27,2%).

Fruizione dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online di Palazzo Ducale

Durante il periodo di chiusura a causa dell'emergenza sanitaria, solo una percentuale minore degli intervistati fra i visitatori di Palazzo Ducale, precisamente il 13,2%, dichiara di aver fruito dei contenuti digitali offerti dal Museo, mentre l'86,8% dichiara di non averlo fatto (figura 45). Analizzando i fruitori, come per i visitatori totali, e i fruitori dei siti internet o profili social dei musei italiani, questi risultano essere principalmente femmine con il 58,1%, mentre i maschi sono il 41,9% (figura 46).

Figura 45: percentuale dei visitatori fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale durante il lockdown

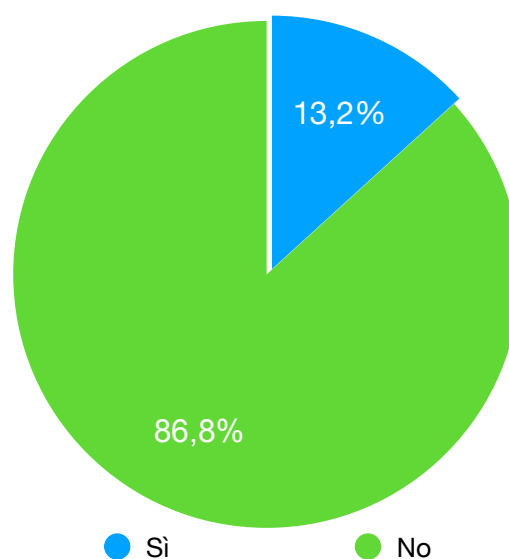
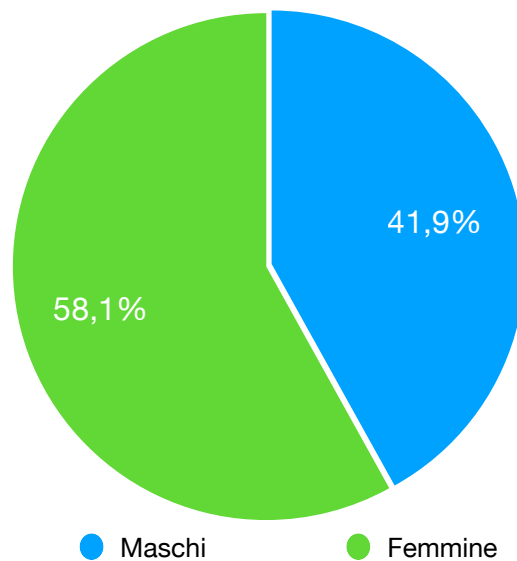


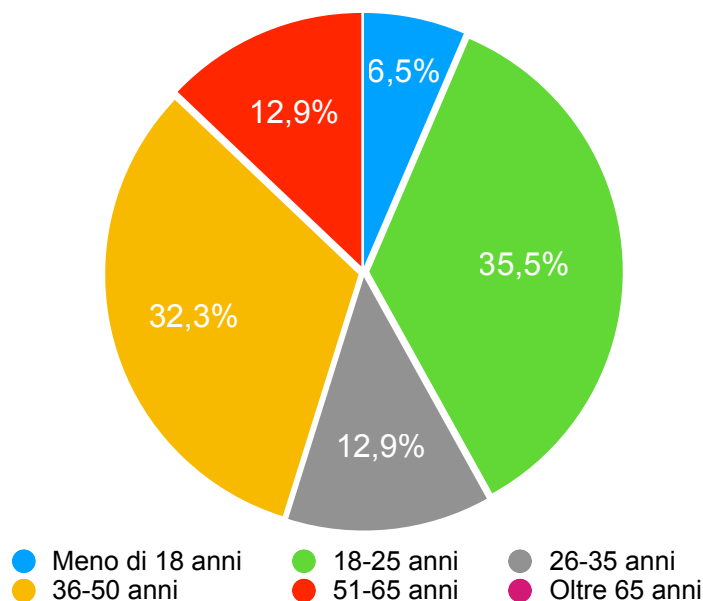
Figura 46: percentuale fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale per genere



Fonte: rielaborazione personale

Dall'analisi delle fasce d'età dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale, rispetto a quelle dei visitatori totali, possiamo notare un pubblico diversamente composto con la diminuzione della fascia inferiore ai 18 anni che passa dall'8,5% al 6,5%; quella 18-25 anni che cresce sensibilmente passando dal 19,7% al 35,5%; diminuisce il valore percentuale del gruppo 26-35 anni (dal 28,6% al 12,9%); aumenta quello del gruppo 36-50 anni (dal 29,5% al 32,3%) e del gruppo 51-65 (dal 12% al 12,9%). Non è invece rappresentata in questo segmento la fascia oltre 65 anni, che rappresenta l'1,7% del totale dei visitatori (figura 47).

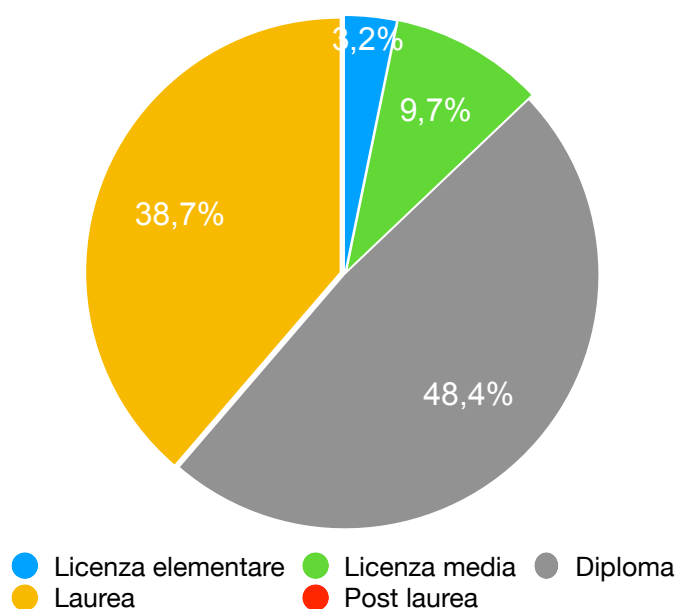
Figura 47: percentuale fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale per classe d'età



Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda il titolo di studio dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale, è possibile notare che, rispetto al totale dei visitatori: cresce la percentuale delle persone con solo la licenza elementare (dal 1,3% al 3,2%); cresce leggermente la fascia in possesso della licenza media, che passa dal 9,4% al 9,7%; cresce sensibilmente il gruppo in possesso del diploma, che passa dal 34,6% al 48,4%; aumentano leggermente le persone con titolo di studio corrispondente alla laurea (dal 38,5% al 38,7%). Non sono invece rappresentate le persone con un titolo di studio successivo alla laurea (16,2% dei visitatori totali) (figura 48).

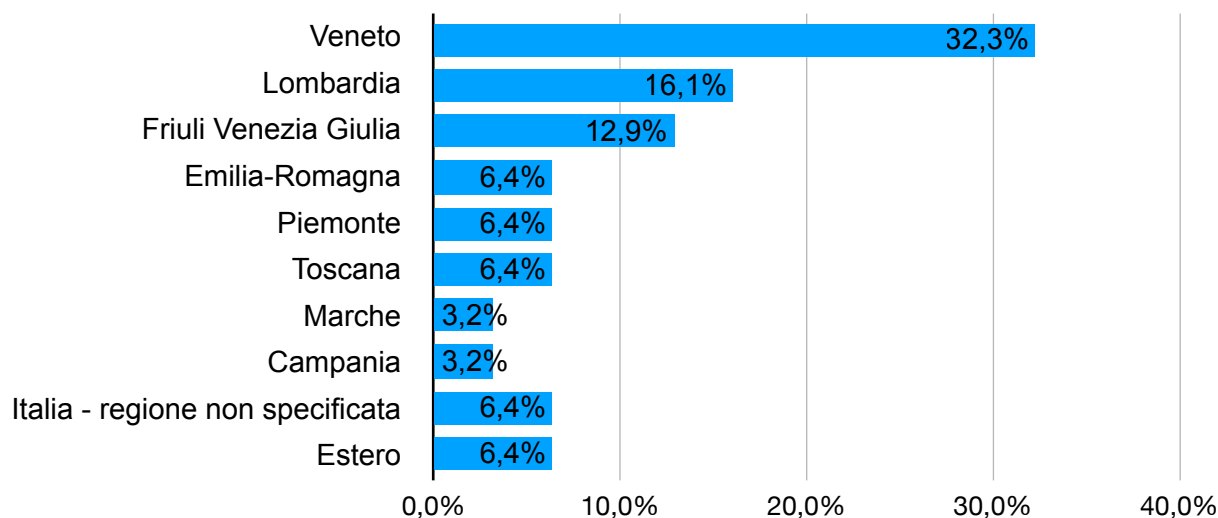
Figura 48: percentuale fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale per titolo di studio



Fonte: rielaborazione personale

Anche in questo caso, come riscontrato per i fruitori dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, cambia la provenienza geografica dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale rispetto ai visitatori totali (figura 49).

Figura 49: percentuale provenienza geografica dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale



Fonte: rielaborazione personale

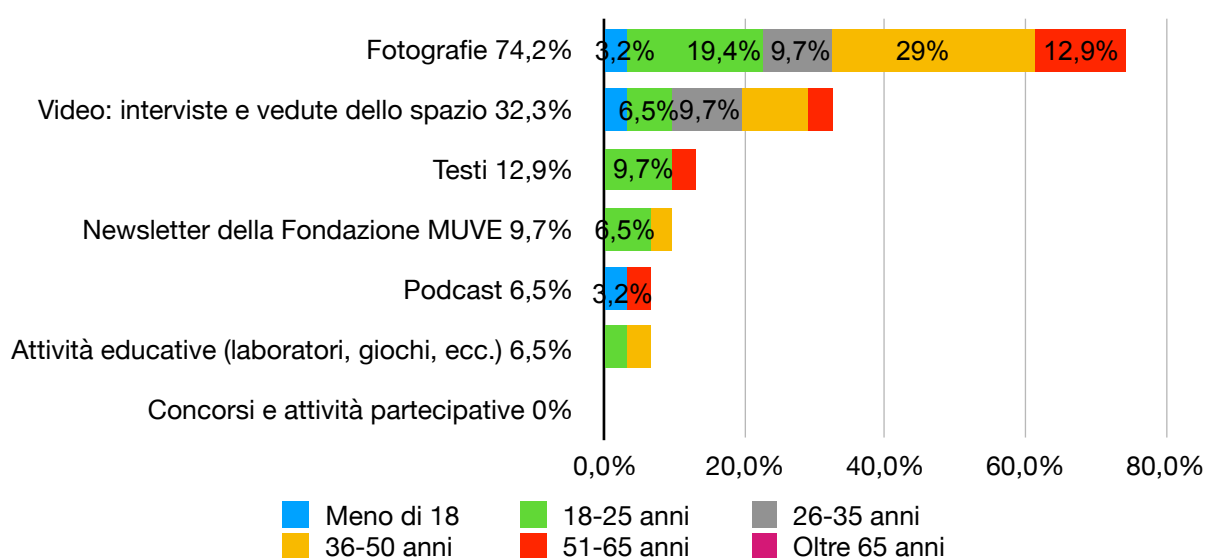
I dati più evidenti sono l'aumento percentuale dei veneti (dal 23,6% al 32,3%); la diminuzione della quota dei lombardi (dal 24% al 16,1%), e degli emiliani (dal 12,3% al 6,4%); l'aumento dei friulani (dal 9% al 12,9%), dei piemontesi (dal 4,5% al 6,4%) e dei toscani (dal 4% al 6,4%). Stabile la quota degli stranieri (dal 6% al 6,4%). Non sono rappresentati i trentini (8,2% dei visitatori totali). Il 6,4% dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale proviene dall'Italia ma non indica la regione di provenienza. Percentuali minori sono distribuite tra Marche e Campania.

Per quanto riguarda le preferenze fra le tipologie di iniziative proposte da Palazzo Ducale sui propri canali digitali, anche in questo caso la maggior parte degli intervistati dichiara di aver apprezzato le fotografie (74,2%), seguiti dai video di interviste e vedute degli spazi espositivi (32,3%), dai testi (12,9%), dalla newsletter della Fondazione Musei Civici di Venezia (9,7%), dai podcast (6,5%) e da attività educative come laboratori e giochi (6,5%). Nessuna preferenza è stata espressa per i concorsi e le attività partecipative.

Le preferenze per fasce d'età indicano che le fotografie sono le iniziative preferite da ogni fascia d'età, con il gruppo 36-50 anni che risulta il prevalente con il 29% delle preferenze sul totale dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale. Il gruppo 26-35 anni apprezza allo stesso modo anche video di interviste e vedute degli spazi espositivi (9,7%), ugualmente i

minori di 18 anni distribuiscono le proprie preferenze equamente fra fotografie, video di interviste e vedute degli spazi espositivi e podcast (ciascuna con il 3,2%), mentre il gruppo 18-25 anni dimostra di apprezzare, seppur in minor misura rispetto alle fotografie, anche le newsletter della Fondazione MUVE (9,7%), i video di interviste e vedute degli spazi espositivi (6,5%) e i testi (6,5%). Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 50).

Figura 50: percentuale di apprezzamento delle iniziative proposte sui canali digitali di Palazzo Ducale da parte dei fruitori per fascia d'età

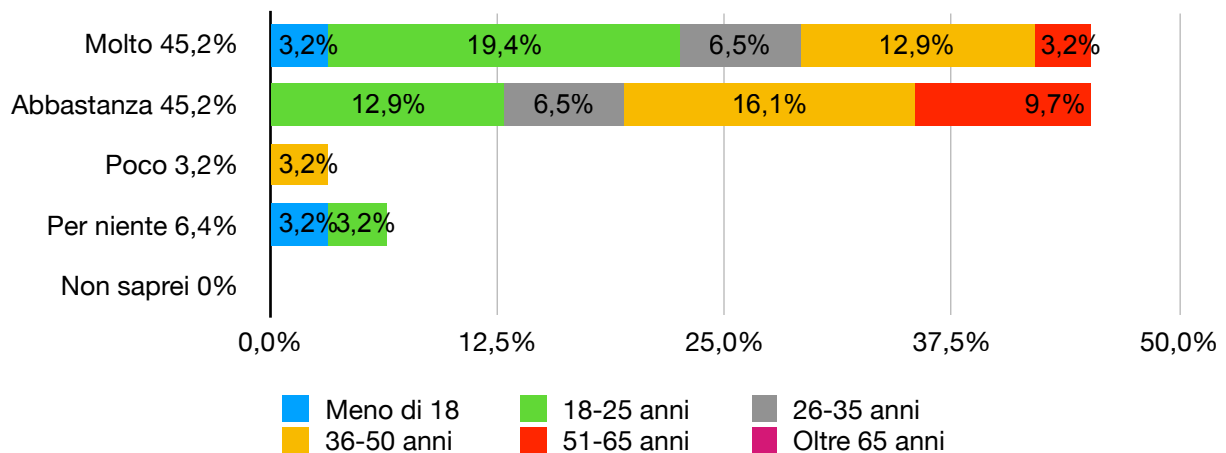


Fonte: rielaborazione personale

La risposta del pubblico alle iniziative digitali realizzate da Palazzo Ducale durante il lockdown è buona, anche se non allo stesso livello del gradimento espresso per le iniziative dei musei italiani in generale (figura 43): il 45,2% dei fruitori si dichiara molto soddisfatto, il 45,2% abbastanza soddisfatto, il 3,2% poco soddisfatto e il 6,4% per niente soddisfatto.

Il gruppo prevalente risulta essere quello degli appartenenti alla fascia 18-25 anni che si dichiarano molto soddisfatti (19,4% dei fruitori totali dei contenuti digitali di Palazzo Ducale), mentre i minori di 18 anni si dividono equamente fra gli estremi di molto e per niente soddisfatti (3,2%). La fascia 26-35 anni si divide in ugual modo (6,5%) fra molto e abbastanza soddisfatti. I gruppi più anziani si dichiarano prevalentemente abbastanza soddisfatti: il gruppo 36-50 anni per il 16,1% del totale dei fruitori e quello 51-65 anni per il 9,7% (figura 51).

Figura 51: percentuale di apprezzamento delle iniziative proposte sui canali digitali di Palazzo Ducale da parte dei fruitori per fasce d'età



Fonte: rielaborazione personale

Dall'analisi del segmento specifico dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale durante il lockdown che si sono dichiarati molto soddisfatti, possiamo osservare i seguenti dati:

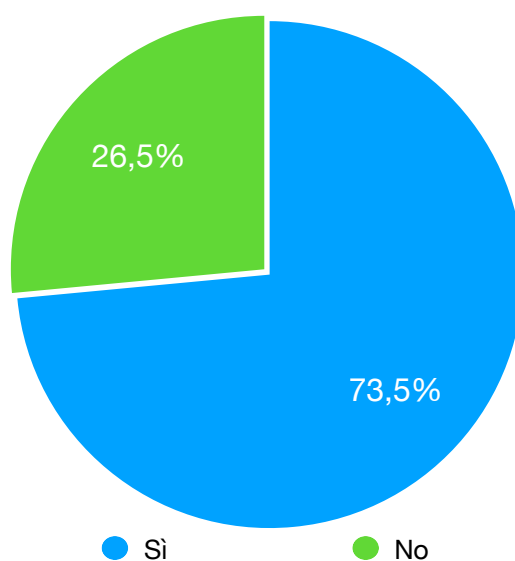
- per il 50% sono femmine e per il 50% maschi, sono quindi l'unico segmento fra quelli analizzati che non presenta una prevalenza femminile;
- hanno principalmente, per il 42,8%, fra i 18 e i 25 anni, percentuale di molto superiore per questa fascia d'età rispetto al totale dei visitatori o dei fruitori, mentre il secondo gruppo è quello 36-50 anni con il 28,6%;
- provengono per la maggior parte dal Veneto (35,7%), dal Friuli Venezia Giulia (28,6%) e dalla Lombardia (14,3%);
- Il 78,6% ha conseguito il diploma e fra questi il 42,9% anche la laurea, non sono presenti persone in possesso di titolo post laurea;
- sono principalmente studenti (50%), unico segmento a presentare questa prevalenza probabilmente in relazione alla più giovane età dei componenti, il secondo gruppo per numerosità è quello di impiegati o quadri (21,4%);
- frequentano i musei soprattutto da 1 a 3 volte l'anno (42,9%), ma per molti la visita a Palazzo Ducale è stata un'eccezione rispetto alle normali abitudini (35,7%);
- usano internet ogni giorno per il 71,4%, frequentemente per il 14,3% e saltuariamente per il 14,3%;

- percentuali identiche all'utilizzo di internet si riscontrano anche per l' utilizzo dei canali social (ogni giorno 71,4%, frequentemente 14,3% e saltuariamente 14,3%);
- utilizzano principalmente lo smartphone (78,6%), o in alternativa il computer (21,4%);
- in maniera superiore totale dei fruitori dei canali digitali dei musei italiani preferiscono i siti web (fruiti dal 71,4%), seguiti dal canale Instagram (35,7%);
- frequentano principalmente i canali dei musei italiani più noti e importanti (50%), rispetto ai musei locali vicino a casa (35,7%), ai canali dei Musei Civici di Venezia (7,15%) o ai canali di Palazzo Ducale (7,15%);
- fra le iniziative digitali proposte dai musei italiani in generale, hanno apprezzato maggiormente le fotografie (50%), le newsletter in maniera di molto superiore al totale dei fruitori (28,6%), seguite dalle visite guidate virtuali (21,4%);
- fra i contenuti digitali offerti da Palazzo Ducale, hanno apprezzato in maniera quasi unanime le fotografie (preferite dall'85,7%), seguite dai video di interviste e vedute degli spazi espositivi (35,7%);
- la motivazione principale alla fruizione si conferma quella dell'approfondimento delle proprie conoscenze (78,6%), seguita dall'imparare qualcosa di nuovo (35,7%) e dal coltivare i propri interessi (21,4%).

5.3.4 Comportamento dei visitatori nel post-emergenza

Per il 73,5% degli intervistati il momento dell'intervista coincide con la prima visita a Palazzo Ducale, mentre il 26,5% dichiara di averlo già visitato in passato (figura 52).

Figura 52: È la prima volta che visita Palazzo Ducale?

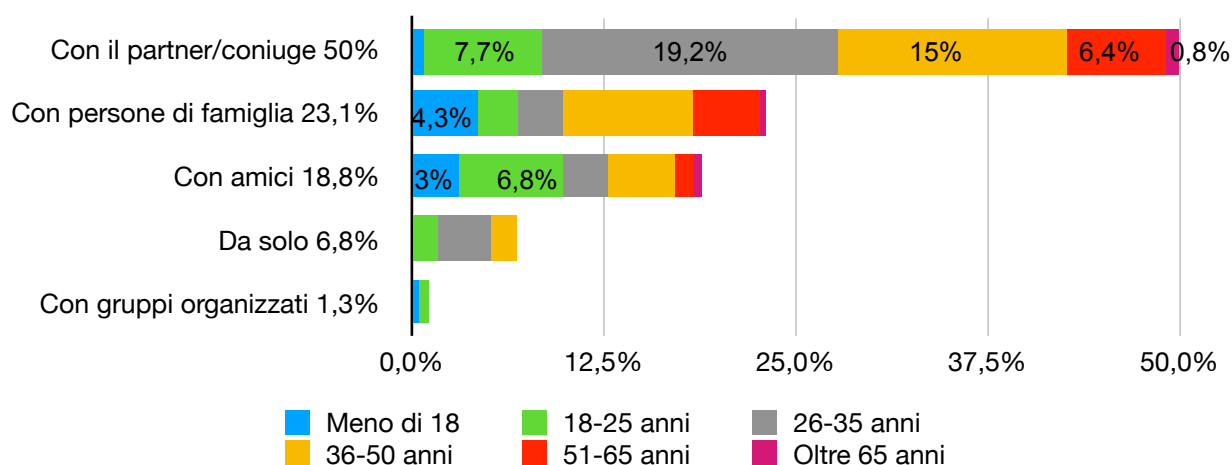


Fonte: rielaborazione personale

La metà dei visitatori (50%) dichiara di essere venuto a Palazzo Ducale in compagnia del partner o coniuge, il 23,1% con persone di famiglia, il 18,8% con amici, il 6,8% da solo e l'1,3% con gruppi organizzati.

I dati più rilevanti in merito all'analisi delle fasce d'età evidenziano come, per quasi tutti i gruppi, la percentuale maggiore sia quella in visita con il partner/coniuge e come il gruppo più consistente sia quello fra i 26 e 35 anni (19,2%). Fanno eccezione i minori di 18 anni, in visita prevalentemente con la famiglia (4,3%) o secondariamente con amici (3%). Anche il gruppo 18-25 anni presenta una percentuale relativa di un certo rilievo per quanto riguarda la visita con amici (6,8%) (figura 53).

Figura 53: Con chi è venuto a Palazzo Ducale?

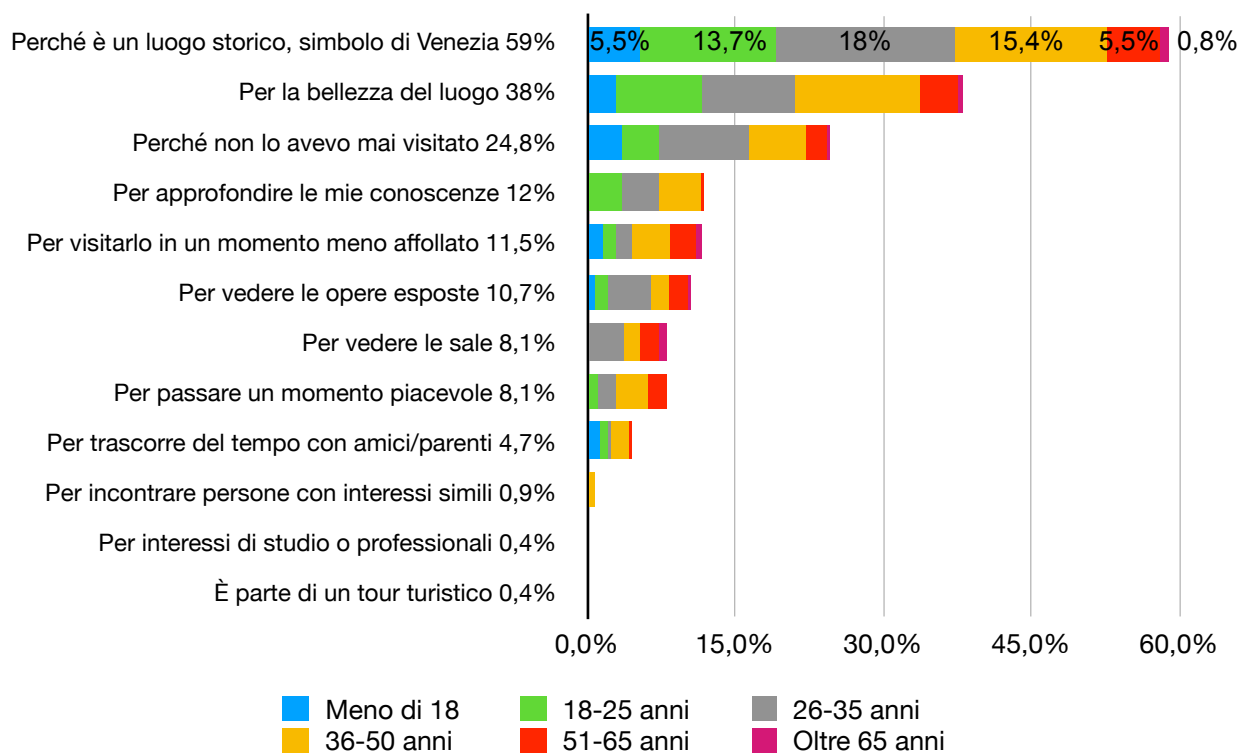


Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda le motivazioni alla visita, il 59% afferma di visitare Palazzo Ducale perché è un luogo storico, simbolo della città di Venezia; il 38% per la bellezza del luogo; il 24,8% perché non lo aveva mai visitato; il 12% per approfondire le proprie conoscenze; l'11,5% per visitarlo in un momento meno affollato del solito; il 10,7% per vedere le opere esposte; l'8,1% per vedere le sale; l'8,1% per passare un momento personale piacevole; il 4,7% per trascorrere del tempo libero con amici e parenti. Percentuali minori dei visitatori hanno risposto per incontrare persone con interessi simili ai propri (0,9%), per interessi di studio o professionali (0,4%), è parte di un tour turistico (0,4%). Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze.

Nel seguente grafico (figura 54) sono indicate le maggiori preferenze per fasce d'età, da cui emerge che la motivazione "perché è un luogo storico, simbolo della città di Venezia" sia quella favorita da ogni fascia d'età, con il gruppo 26-35 anni che risulta il prevalente con il 18% delle preferenze sul totale dei visitatori di Palazzo Ducale.

Figura 54: motivazioni della visita a Palazzo Ducale con indicazione fasce d'età

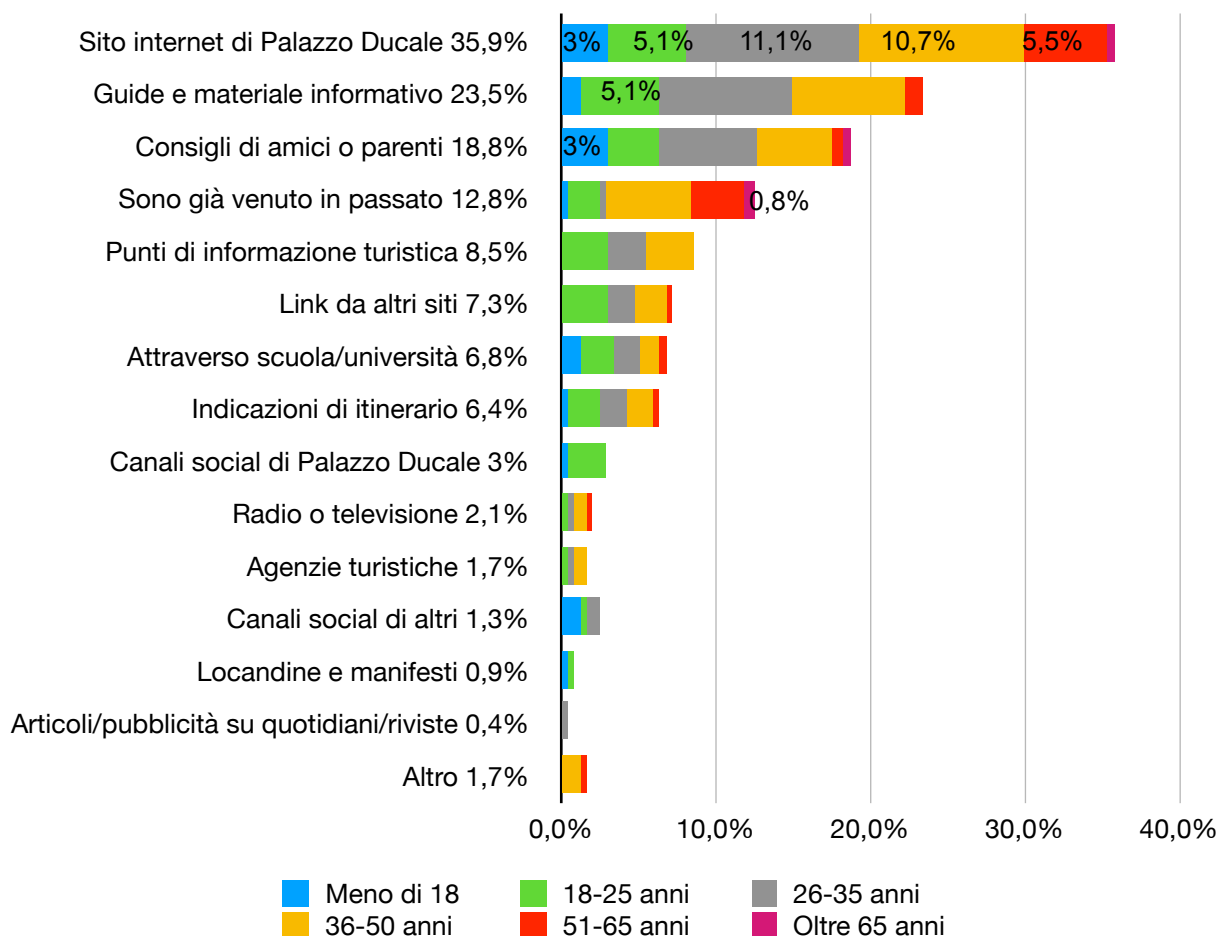


Fonte: rielaborazione personale

Dalle risposte alla domanda “Come ha ottenuto le informazioni per organizzare la visita a Palazzo Ducale?” emerge l’importanza del sito internet del Museo, che registra il 35,9% delle preferenze; il 23,5% dichiara di aver utilizzato guide e materiale informativo; importante anche il ruolo del passaparola, con il 18,8% dei visitatori che dichiara di aver seguito i consigli di amici o parenti; il 12,8% ha già visitato in passato a Palazzo Ducale; l’8,5% afferma di aver utilizzato i punti di informazione turistica; il 7,3% ha ottenuto le informazioni da link di altri siti web; il 6,8% attraverso la scuola o l’università; il 6,4% ha seguito le indicazioni di itinerario presenti nella zona. Percentuali minori sono state registrate dai canali social di Palazzo Ducale (3%), da radio e televisione (2,1%), da agenzie turistiche (1,7%), dai canali social gestiti da altri (1,3%), da locandine e manifesti (0,9%), da articoli o pubblicità sui quotidiani e riviste (0,4%) e infine da altro (1,7%).

I dati per fasce d’età evidenziano che il sito internet è il canale maggiormente utilizzato da ogni fascia d’età per organizzare la propria visita, con il gruppo 26-35 anni che risulta il prevalente (11,1% delle preferenze sul totale dei visitatori di Palazzo Ducale). Il minori di 18 anni utilizzano allo stesso modo (3%) il consiglio di amici e parenti, mentre il gruppo 18-25 anni distribuisce maggiormente le proprie scelte, utilizzando maggiormente e in ugual misura il sito web e guide e materiale informativo (5,1%). Si differenzia il gruppo degli over 65, che per la maggior parte (0,8%) dichiara di aver visitato Palazzo Ducale in passato e di aver quindi utilizzato la propria esperienza pregressa per organizzare la visita. Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 55).

Figura 55: Come ha ottenuto le informazioni per organizzare la visita a Palazzo Ducale?



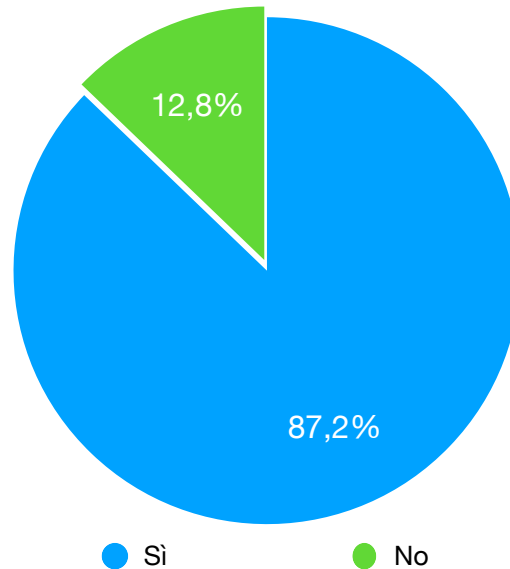
Fonte: rielaborazione personale

5.3.5 Interesse verso i canali e le nuove strategie di comunicazione online nel futuro

Infine sono state fatte delle domande ai visitatori per sondare un loro potenziale interesse futuro verso i contenuti, i canali e le strategie di comunicazione online adottate dai musei. Alla domanda “Ritiene che i musei debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura?” la maggior parte degli intervistati, l’87,2%, risponde in maniera affermativa, mentre solo il 12,8% risponde di no (figura 56). Questo denota un forte interesse potenziale nei confronti di questo tipo di contenuti, ben superiore alla quota del 44,4% degli intervistati che dichiara di aver

effettivamente visitato i siti internet o profili social di musei italiani durante il lockdown (figura 28).

Figura 56: Ritiene che i musei debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura?

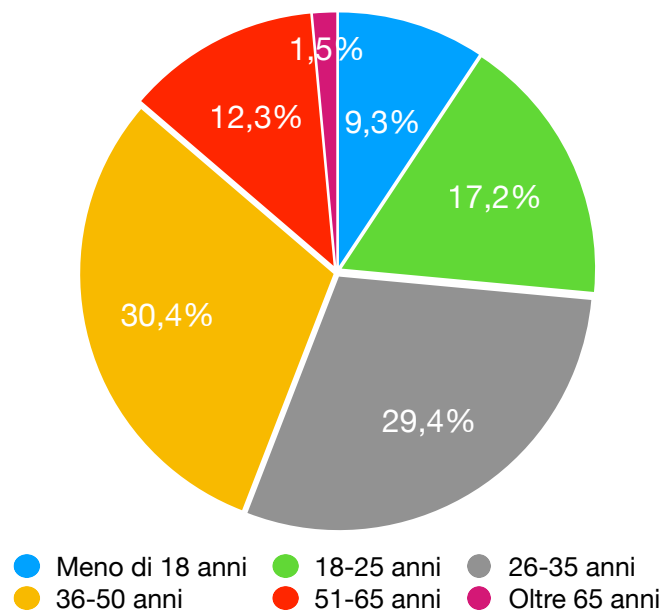


Fonte: rielaborazione personale

Dall'analisi del segmento dei visitatori che ritengono che i musei debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, rispetto a quelle dei visitatori totali, possiamo notare un pubblico sostanzialmente simile per genere, età, titolo di studio e provenienza.

È possibile verificare nello specifico questa similitudine nell'analisi delle classi d'età dei potenziali fruitori dei futuri contenuti digitali prodotti dai musei (figura 57) a confronto con i dati dei visitatori totali (figura 18). I dati sono molto simili con percentuali leggermente maggiori, rispetto ai visitatori totali, per i minori di 18 anni (9,3% rispetto all'8,5%), per il gruppo 26-35 anni (29,4% rispetto al 28,6% dei rispondenti), il gruppo 36-50 anni (30,4% rispetto al 29,5%) e quello 51-65 anni (12,3% rispetto al 12%). Inferiori invece le percentuali del gruppo 18-25 anni (17,2% rispetto al 19,7%) e infine dalla classe dai 65 anni in su (1,5% rispetto al 1,7% dei visitatori totali).

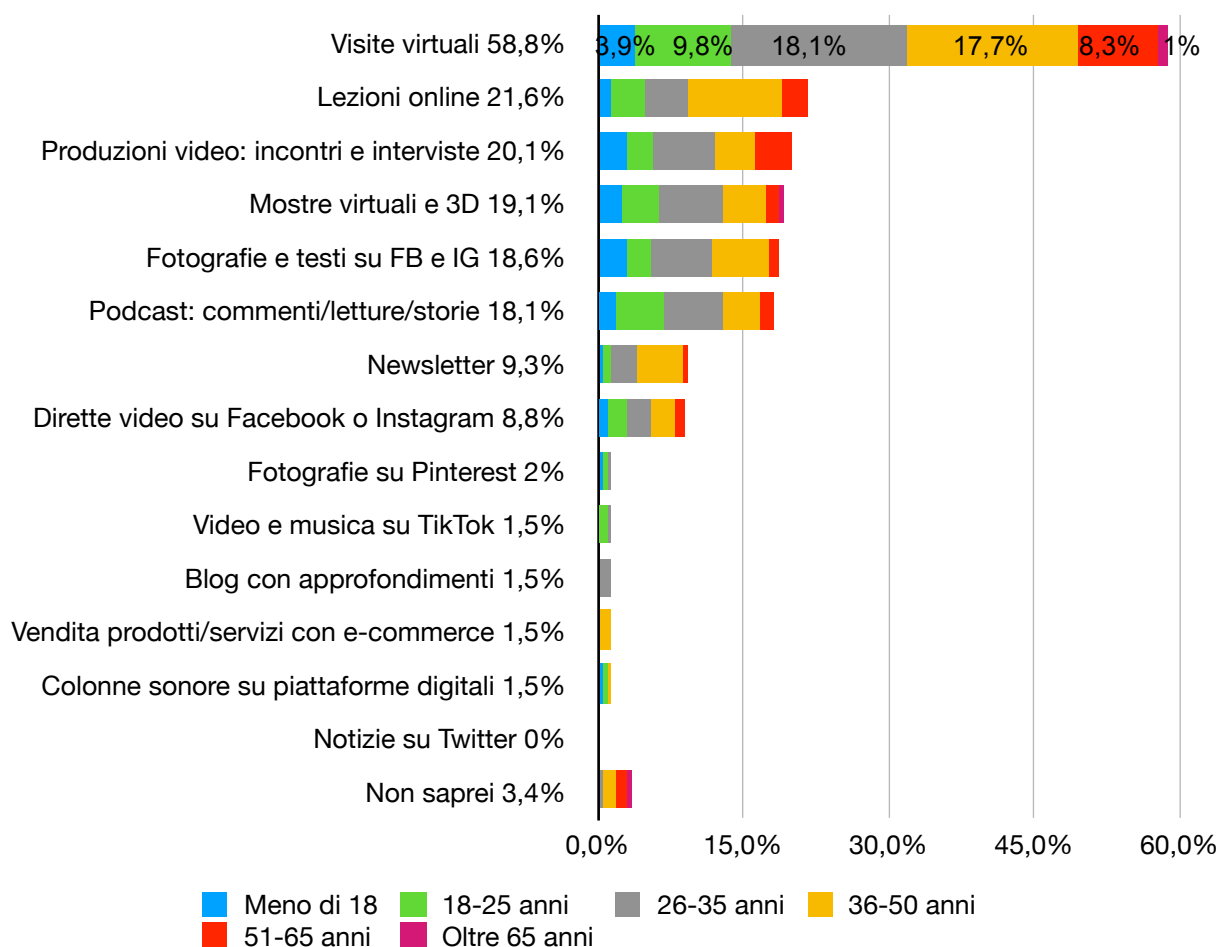
Figura 57: percentuale potenziali fruitori futuri dei contenuti digitali dei musei per classe d'età



Fonte: rielaborazione personale

Fra le iniziative a cui questo pubblico potenziale sarebbe interessato, una forte preferenza è stata espressa dagli intervistati per le visite virtuali dello spazio, delle collezioni o delle mostre (58,8%); seguite dalle lezioni online (21,6%); dalle produzioni video di incontri e interviste (20,1%); dalle mostre virtuali e 3D (19,1%); dalle fotografie e testi su Facebook o Instagram (18,6%); dai podcast con commenti, letture e storie (18,1%); dalle newsletter (9,3%) e dalle dirette video su Facebook o Instagram (8,8%). Percentuali minori delle preferenze dei visitatori sono state riscontrate per fotografie su Pinterest (2%), video e musica su TikTok (1,5%), blog con approfondimenti (1,5%), colonne sonore su piattaforme digitali come Spotify (1,5%). Il 3,4% dei potenziali fruitori dei nuovi contenuti digitali prodotti dai musei non sa esprimere una preferenza e nessuno ha espresso interesse per notizie su Twitter. Nel seguente istogramma sono indicate le maggiori preferenze per fasce d'età, che confermano come l'iniziativa più interessante per tutti i gruppi presi in esame siano le visite virtuali dello spazio, delle collezioni o delle mostre, con il gruppo 26-35 anni che risulta il prevalente con il 18,1% delle preferenze sul totale dei potenziali fruitori dei contenuti digitali prodotti dai musei nel futuro. Ciascun potenziale fruitore ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 58).

Figura 58: percentuale di apprezzamento dei contenuti digitali proposti dai musei nel futuro da parte del pubblico potenzialmente interessato per fasce d'età

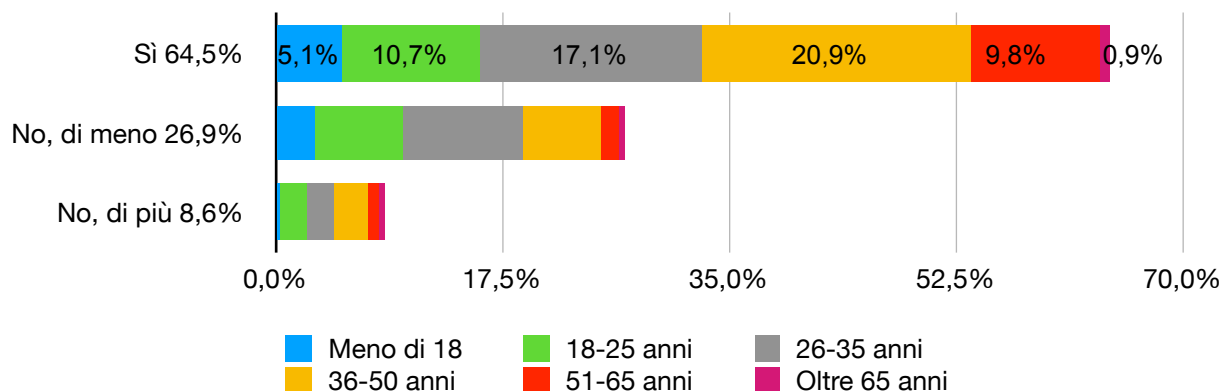


Fonte: rielaborazione personale

A conferma dell'interesse verso i contenuti digitali proposti dal comparto museale, alla domanda "Pensa di continuare ad usare le risorse digitali dei musei (siti internet e social media) con la stessa intensità del periodo di chiusura?", la maggior parte degli intervistati ha risposto di sì con il 64,5%, il 26,9% ha dichiarato che li seguirà di meno, l'8,6% li seguirà di più.

L'analisi delle scelte in base alle fasce d'età, rivela che l'intenzione di continuare a usare le risorse digitali dei musei con la stessa intensità del periodo di chiusura sia quella maggiormente indicata da ogni gruppo (figura 59).

Figura 59: Pensa di continuare ad usare le risorse digitali dei musei (siti internet e social media) con la stessa intensità del periodo di chiusura?

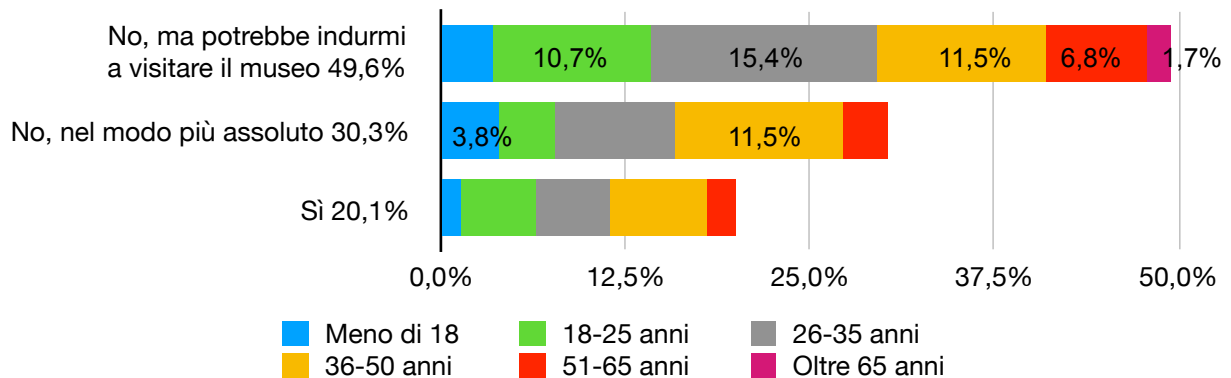


Fonte: rielaborazione personale

Alla domanda “Se fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, visite interattive, lezioni online, ricostruzioni 3D, audioguide, percorsi musicali, ecc.), una “visita online” potrebbe sostituire la visita di persona a Palazzo Ducale?”, il 49,6% dei visitatori di Palazzo Ducale pensa che questi contenuti non siano in grado di sostituire l’esperienza fisica ma che possano indurre il pubblico poi a visitare il museo o a completare la visita di persona. A questo dato si accompagna il 20,1% degli intervistati che afferma che la “visita online” potrebbe sostituire la visita di persona. Di parere opposto il 30,3% di coloro che hanno risposto al questionario.

Il gruppo prevalente risulta essere quello degli appartenenti alla fascia 26-35 anni che pensano che una visita online di elevata qualità non sia in grado di sostituire l’esperienza fisica ma che possa indurre il pubblico poi a visitare il museo (15,4% dei rispondenti totali), mentre il gruppo 36-50 anni si divide equamente fra questa opzione e l’assoluta impossibilità della visita online di sostituire la visita fisica (11,5%). I minori di 18 anni, a differenza degli altri gruppi d’età, sono invece maggiormente propensi per l’impossibilità di sostituire l’esperienza onsite con quella online (3,8%). Queste risposte confermano l’interesse verso i contenuti digitali, negando allo stesso tempo uno scenario in cui l’opzione digitale possa progressivamente soppiantare l’esperienza fisica (figura 60).

Figura 60: Se fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, visite interattive, lezioni online, ricostruzioni 3D, audioguide, percorsi musicali, ecc.), una “visita online” potrebbe sostituire la visita di persona a Palazzo Ducale?

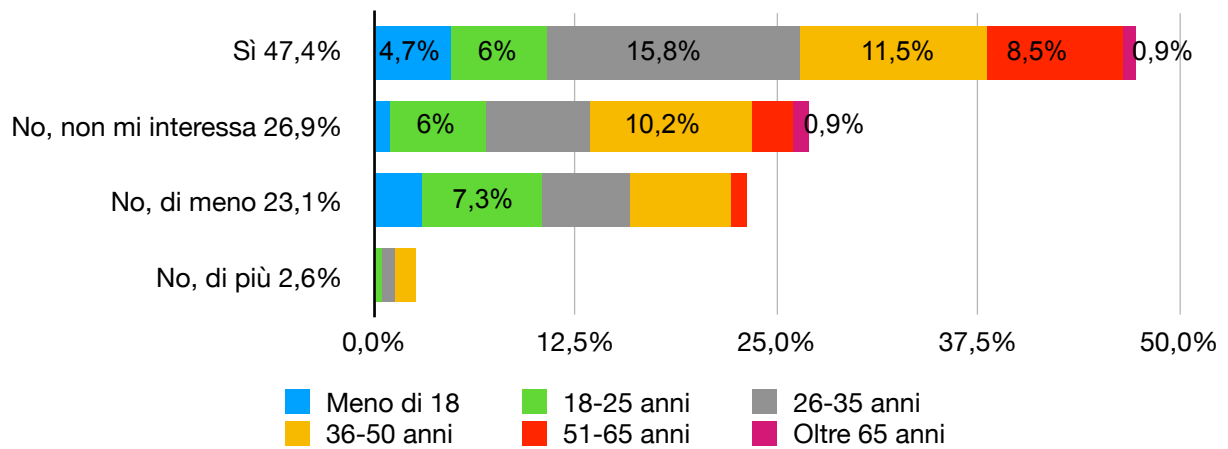


Fonte: rielaborazione personale

A questo si accompagna anche la disponibilità a contribuire economicamente a una visita guidata online di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto: la metà degli intervistati sarebbe infatti disposta a pagare 5 euro (47,4%) o di più (2,6%). A questo dato positivo si aggiunge anche il 23,1% degli intervistati che afferma di essere disposto a pagare, ma meno di 5 euro. Solo il 26,9% non è interessato a contribuire economicamente a questo tipo di iniziative.

I dati per fasce d’età evidenziano come la disponibilità a pagare 5 euro sia la prevalente per tutti i gruppi presi in esame, tranne per il gruppo 18-25 anni, che sarebbe maggiormente disposto a pagare meno di 5 euro (7,3%), e che distribuisce le proprie scelte anche su altre opzioni: il 6% disponibile a pagare 5 euro e un altro 6% non interessato. Anche il gruppo 36-50 anni non dimostra una netta preferenza dichiarandosi per l’11,5% del totale dei visitatori disposto a pagare 5 euro e per il 10,2% non interessato; la stessa situazione si verifica per il gruppo degli over 65 con lo 0,9% su entrambe le scelte. Il gruppo 26-35 anni disposto a pagare 5 euro risulta il prevalente con il 15,8% del totale dei visitatori (figura 61).

Figura 61: Sarebbe disposto a pagare 5 euro per una visita guidata online di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto?



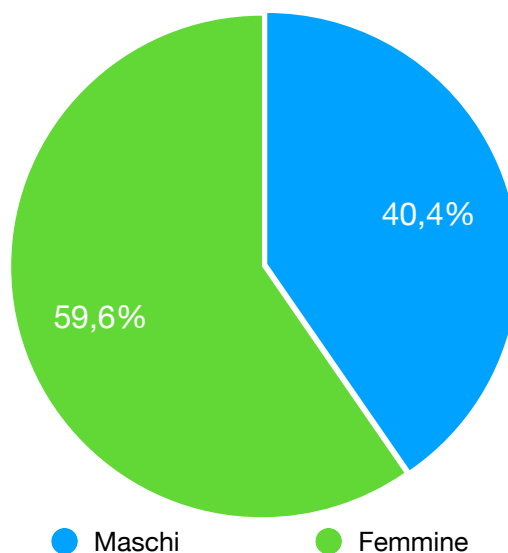
Fonte: rielaborazione personale

5.3.6 Il pubblico dei veneti e dei veneziani

Comportamento e preferenze dei visitatori veneti di Palazzo Ducale

Dall’analisi dei dati precedenti il pubblico dei veneti risulta essere fra i maggiori visitatori di Palazzo Ducale e quello che maggiormente ha fruito dei contenuti digitali di Palazzo Ducale. Analizzando nello specifico questo pubblico è riscontrabile una prevalenza di femmine con il 59,6%, superiore a quella del pubblico totale, sui maschi (40,4%) (figura 62).

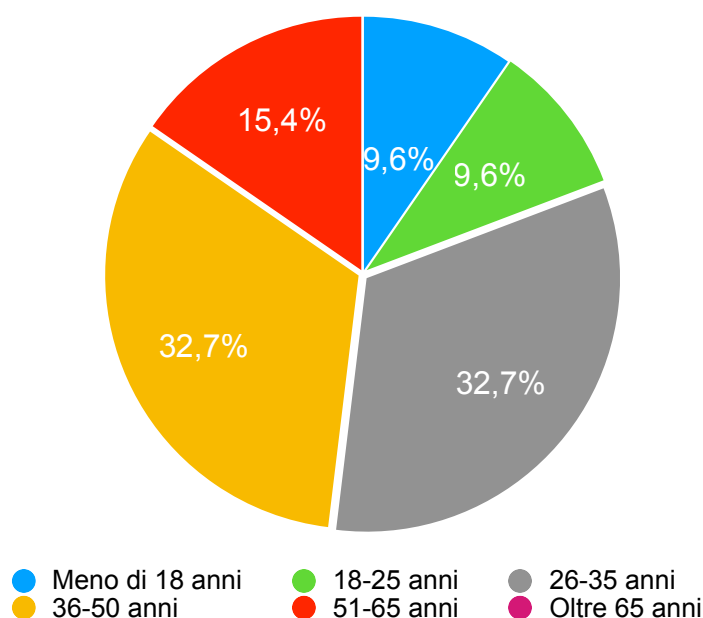
Figura 62: percentuale dei visitatori veneti di Palazzo Ducale per genere



Fonte: rielaborazione personale

Dall'analisi delle fasce d'età dei visitatori veneti di Palazzo Ducale, rispetto a quelle dei visitatori totali, possiamo notare un aumento della fascia inferiore ai 18 anni (dal 8,5% al 9,6%); quella 18-25 anni diminuisce sensibilmente passando dal 19,7% al 9,6%; aumentano e risultano prevalenti i valori percentuali del gruppo 26-35 anni (dal 28,6% al 32,7%) e del gruppo 36-50 anni (dal 29,5% al 32,7%); aumenta anche il gruppo 51-65 (dal 12% al 15,4%). Non è rappresentata in questo segmento di pubblico la fascia oltre 65 anni, che rappresenta l'1,7% del totale dei visitatori (figura 63).

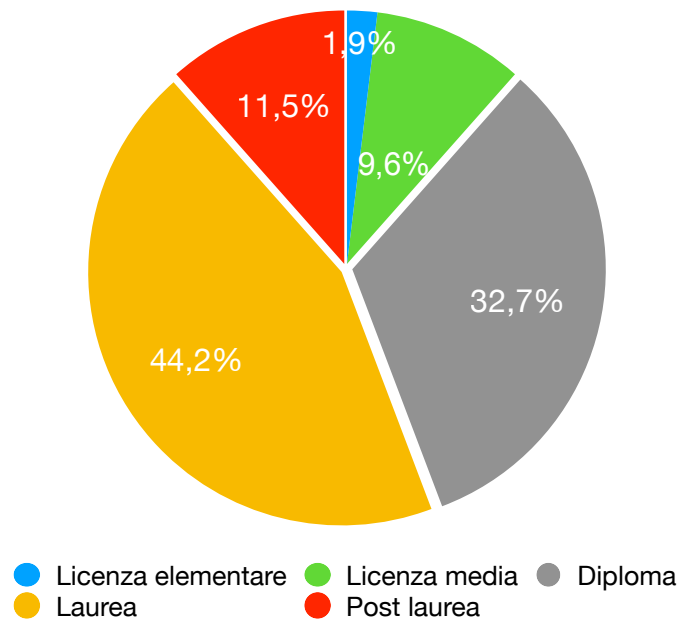
Figura 63: percentuale visitatori veneti di Palazzo Ducale per classe d'età



Fonte: rielaborazione personale

Approfondendo il titolo di studio dei visitatori veneti di Palazzo Ducale, è possibile notare che, rispetto al totale dei visitatori, cresce leggermente la percentuale delle persone in possesso della sola licenza elementare (dal 1,3% al 1,9%) e della licenza media (dal 9,4% al 9,6%); diminuisce leggermente il gruppo in possesso del diploma (dal 34,6% al 32,7%); aumentano le persone con titolo di studio corrispondente alla laurea (dal 38,5% al 44,2%) e infine diminuiscono le persone con un titolo di studio successivo alla laurea (dal 16,2% dei visitatori totali al 11,5%) (figura 64). Anche in questo caso, il livello di istruzione di questo segmento di visitatori tende all'alto.

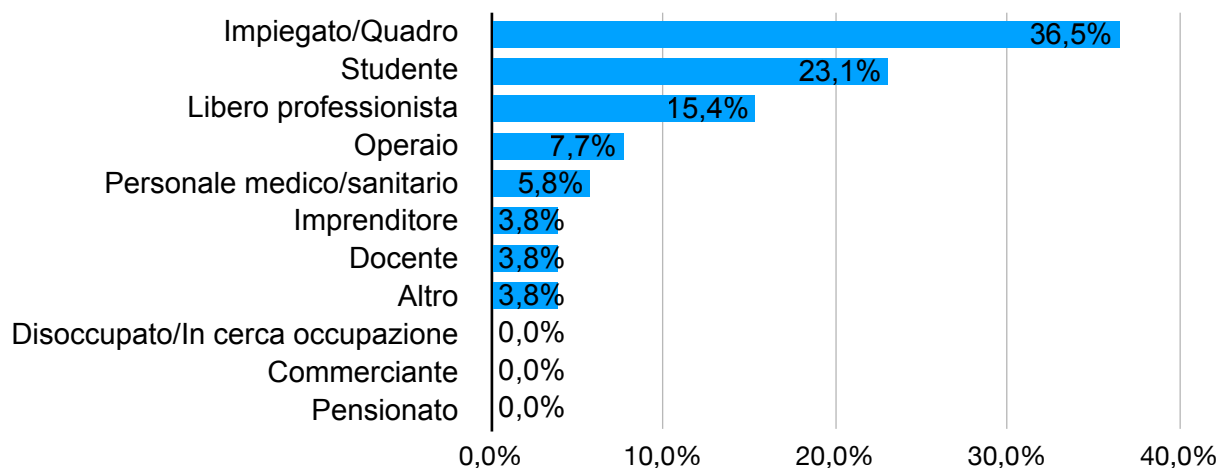
Figura 64: percentuale visitatori veneti di Palazzo Ducale per titolo di studio



Fonte: rielaborazione personale

L'ambito di attività dei visitatori veneti rispecchia quello dei visitatori totali, con una prevalenza di impiegato o quadro (36,5%), seguono studenti con il 23,1%, liberi professionisti con il 15,4% e operai con il 7,7%. Presenti con quote inferiori il personale medico/sanitario (5,8%), imprenditori (3,8%), docenti (3,8%), o impiegati in un altro ambito (3,8%). Assenti commercianti, pensionati, disoccupati o in cerca di prima occupazione e militari (figura 65).

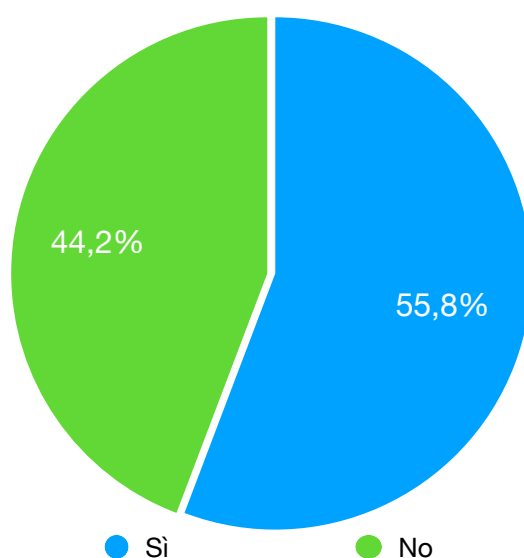
Figura 65: percentuale visitatori veneti per ambito di attività



Fonte: rielaborazione personale

Interessante da parte di questo pubblico una maggiore percentuale di fruizione dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, rispetto ai visitatori totali. Infatti il 55,8% dichiara di aver fruito di questa offerta (rispetto al 44,4% dei visitatori totali), mentre il 44,2% dichiara di non averlo fatto (rispetto al 55,6% dei visitatori totali) (figura 66).

Figura 66: percentuale dei visitatori veneti fruitori dei siti internet o profili social di musei italiani durante il lockdown

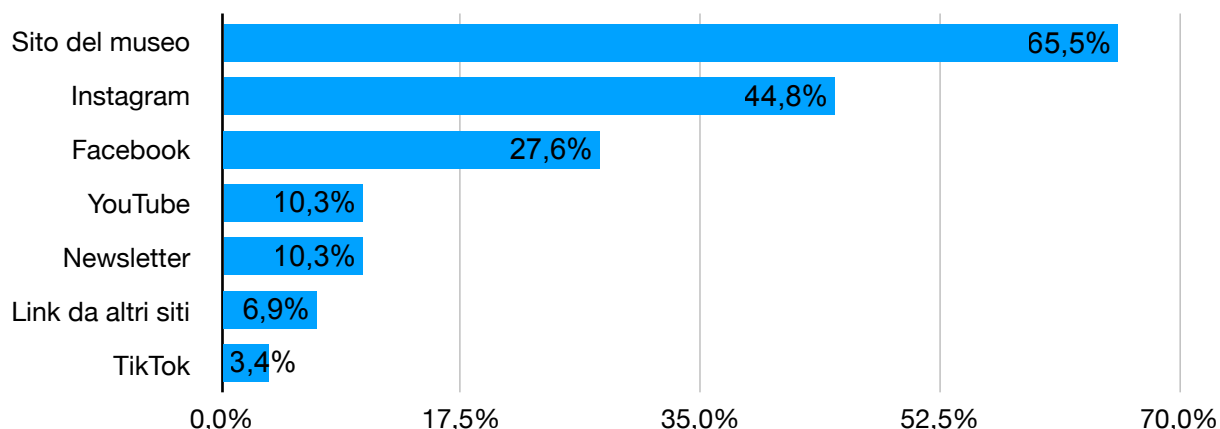


Fonte: rielaborazione personale

I fruitori veneti dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown hanno utilizzato in prevalenza, per questo scopo, lo smartphone (72,4%), segue il computer (17,2%) e infine il tablet (10,4%).

Nella fruizione dei contenuti digitali proposti dai musei i fruitori veneti hanno dichiarato preferenze simili ai fruitori generali, con la prevalenza del sito web dei musei (usato dal 65,5%), segue il canale Instagram (usato dal 44,8%), Facebook (dal 27,6%), YouTube (dal 10,3%), link da altri siti web (dal 6,9%). Si discosta rispetto alle preferenze dei fruitori generali solo l'utilizzo della newsletter che passa dal 3,8% al 10,3%, e di TikTok che passa dall'1% al 3,4%. Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 67).

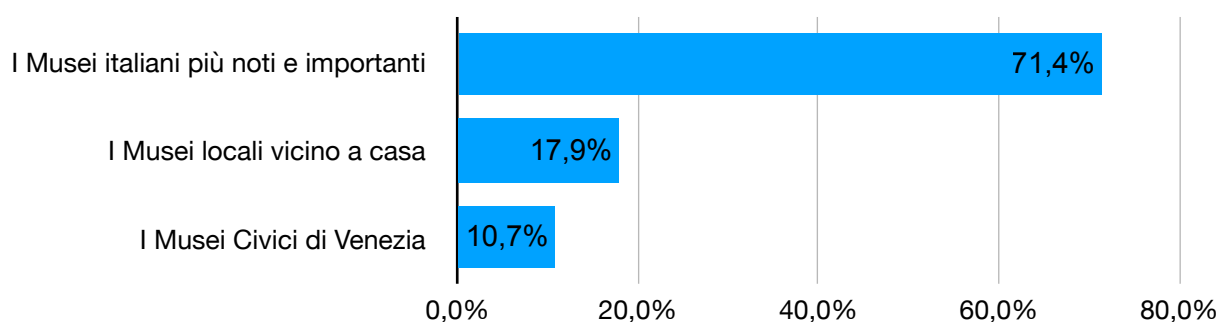
Figura 67: percentuale di utilizzo dei canali digitali dei musei da parte dei fruitori veneti per canale



Fonte: rielaborazione personale

Nella fruizione dei contenuti digitali, come per i fruitori generali, i fruitori veneti hanno dichiarato di aver visitato prevalentemente i canali dei musei italiani più noti e importanti (71,4%), seguiti dai canali dei musei locali vicino a casa (17,9%). Sale la percentuale dei fruitori dei canali dei Musei Civici di Venezia (dal 5,8% al 10,7%), ma nessuno dichiara di utilizzare in prevalenza i canali di Palazzo Ducale, preferiti invece dall'1% dei fruitori generali (figura 68).

Figura 68: percentuale di utilizzo dei canali digitali dei musei da parte dei fruitori veneti per gestore

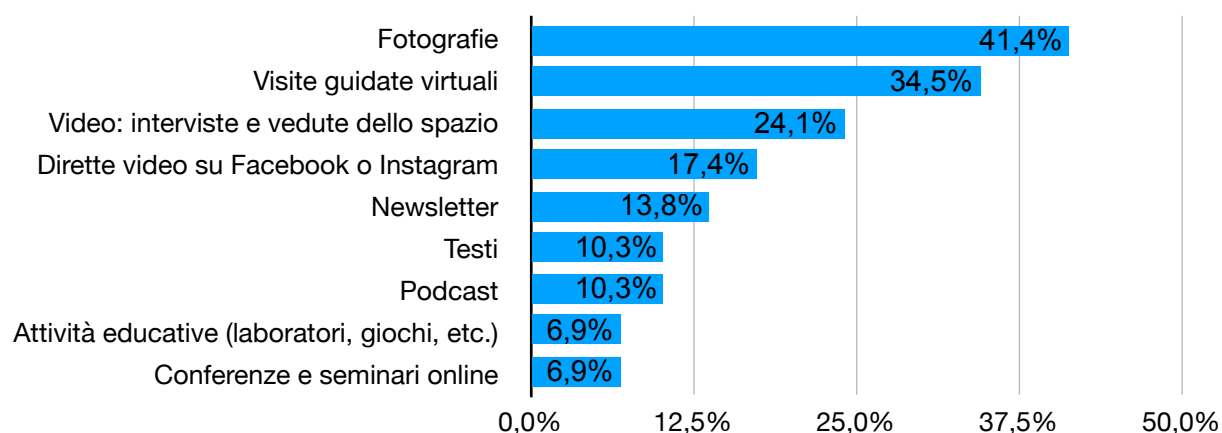


Fonte: rielaborazione personale

Per quanto riguarda le preferenze dei fruitori veneti fra le tipologie di iniziative proposte dai musei sui propri canali digitali, possiamo notare alcune differenze rispetto ai fruitori generali: anche questo segmento dichiara di aver apprezzato prevalentemente le fotografie ma in

misura minore rispetto i fruitori generali (dal 51,9% al 41,4%), seguite dalle visite guidate virtuali (dal 36,5% al 34,5%), dai video di interviste e vedute degli spazi espositivi (dal 26% al 24,1%). Rispetto al pubblico generale i veneti dimostrano di apprezzare di più le dirette video su Facebook e Instagram (che passano dal 9,6% al 17,4%), le newsletter (dal 9,6% al 13,8%). Stabili le preferenze per testi (dal 11,5% al 10,3%) e podcast (dal 10,6% al 10,3%). Percentuali inferiori al 10% delle preferenze vengono registrate da attività educative come laboratori e giochi (6,9%) e conferenze e seminari online (6,9%). I fruitori veneti non hanno espresso la propria preferenza per attività partecipative come quiz, invio foto o filmati, oppure informazioni su prezzi e orari. Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 69).

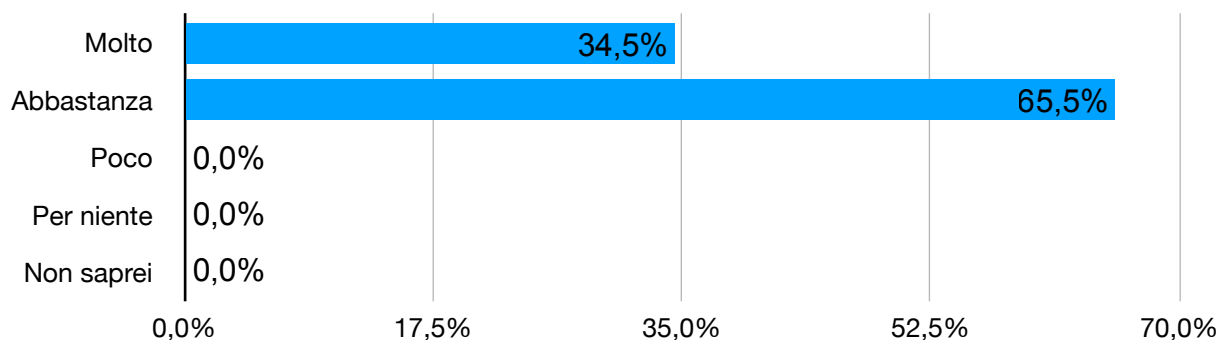
Figura 69: percentuale di apprezzamento delle iniziative proposte sui canali digitali dei musei italiani da parte dei fruitori veneti



Fonte: rielaborazione personale

La risposta del pubblico veneto alle iniziative digitali messe in campo dal comparto museale anche in questo caso è buona, anche se meno entusiasta rispetto al pubblico generale, con il 34,5% dei fruitori che si dichiara molto soddisfatto (42,3% per il pubblico generale), e il 65,5% abbastanza soddisfatto (53,8% per il pubblico generale). Nessuno, fra i fruitori veneti dei contenuti digitali proposti dai musei durante il lockdown si dichiara poco soddisfatto o per niente soddisfatto (figura 70).

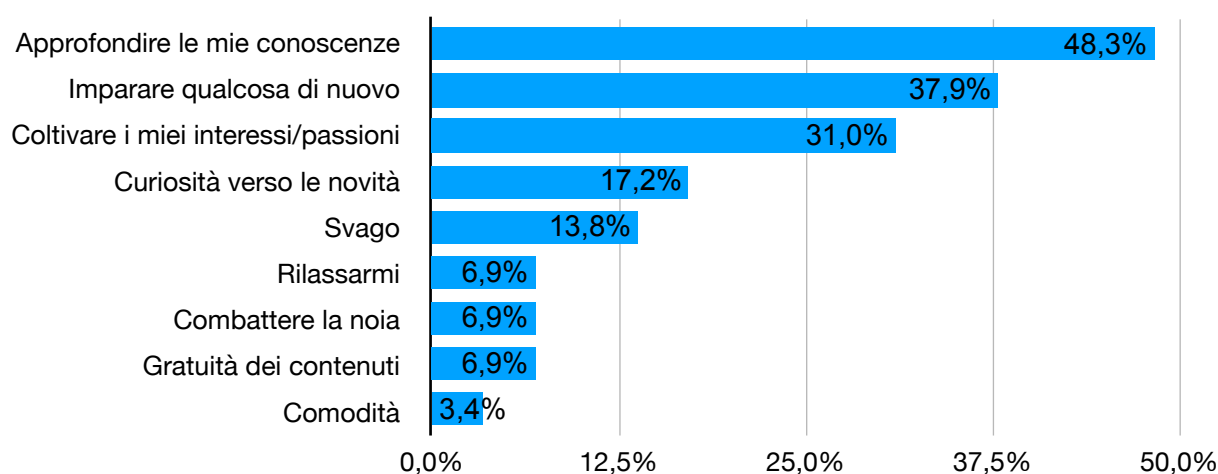
Figura 70: percentuale dei livelli di soddisfazione dei fruitori veneti delle iniziative proposte dai musei italiani



Fonte: rielaborazione personale

Osservando le motivazioni alla fruizione dei veneti dei contenuti digitali proposti dai musei durante il lockdown, si mantiene alta rispetto ai fruitori generali la percentuale degli intervistati che dichiara di aver usufruito di tali iniziative per approfondire le proprie conoscenze (48,3%) e per imparare qualcosa di nuovo (37,9%). Aumenta rispetto al pubblico generale la percentuale di coloro che hanno fruito dei contenuti per coltivare i propri interessi o passioni (31% rispetto al 26% del pubblico generale), o per curiosità verso le novità (17,2% rispetto al 15,4% del pubblico generale). Diminuisce la motivazione dello svago (dal 17,3% al 13,8%), e del relax (dal 17,3% al 6,9%); aumenta quella del contrasto alla noia (dal 5,8% al 6,9%), della gratuità dei contenuti (dal 3,8% al 6,9%) e della comodità (dal 2,9% al 3,4%). Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 71).

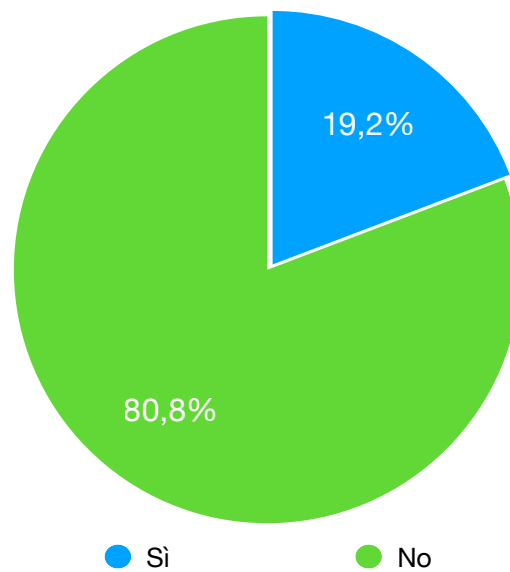
Figura 71: motivazioni della fruizione dei veneti delle iniziative proposte



Fonte: rielaborazione personale

Anche per quanto riguarda i visitatori veneti, durante il periodo di chiusura a causa dell'emergenza sanitaria solo una percentuale minore, precisamente il 19,2%, dichiara di aver fruito dei contenuti digitali offerti da Palazzo Ducale, mentre l'80,8% dichiara di non averlo fatto (figura 72). Seppur bassa, questa percentuale rivela una fruizione superiore dei contenuti digitali del Museo da parte dei veneti rispetto ai visitatori totali (attestati al 13,2%).

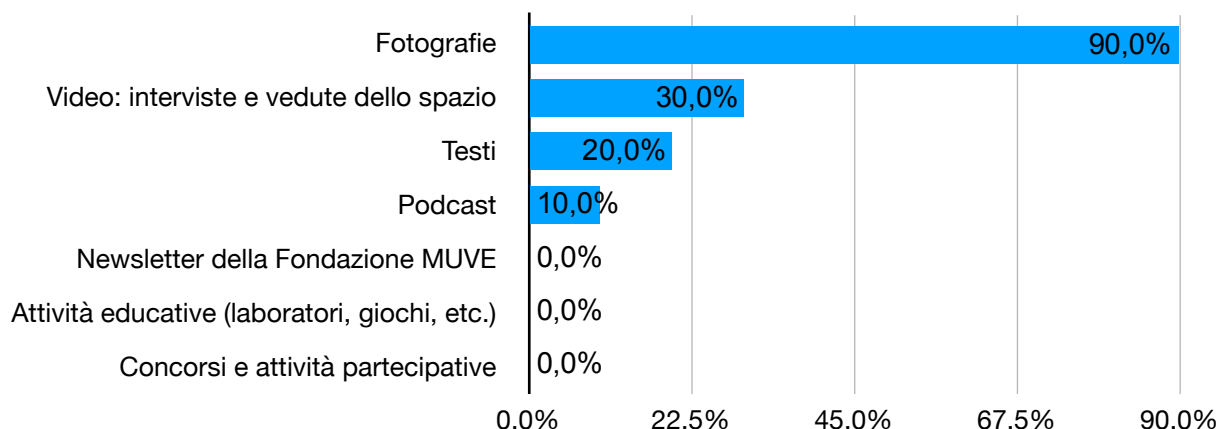
Figura 72: percentuale dei visitatori veneti fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale durante il lockdown



Fonte: rielaborazione personale

Fra le tipologie di iniziative proposte da Palazzo Ducale sui propri canali digitali, i fruitori veneti dichiarano di aver apprezzato le fotografie in misura maggiore rispetto ai fruitori totali dei contenuti digitali del Museo (90% rispetto al 74,2%), seguiti dai video di interviste e vedute degli spazi espositivi (30% rispetto al 32,3% dei fruitori totali). I fruitori veneti dimostrano inoltre un maggior apprezzamento per i testi (che passano dal 12,9% dei fruitori totali al 20%), e per i podcast (dal 6,5% al 10%). Nessuna preferenza è stata espressa dai veneti per la newsletter della Fondazione Musei Civici di Venezia (che aveva registrato il 9,7% delle preferenze dei fruitori totali) e per le attività educative come laboratori e giochi (6,5% delle preferenze dei fruitori totali) e ovviamente per i concorsi e le attività partecipative (0% delle preferenze dei fruitori totali). Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 73).

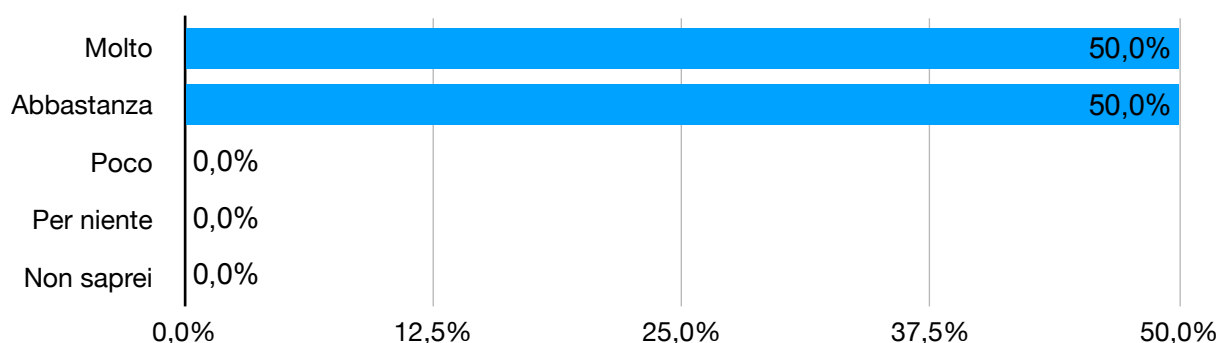
Figura 73: percentuale di apprezzamento delle iniziative proposte sui canali digitali di Palazzo Ducale da parte dei fruitori veneti



Fonte: rielaborazione personale

La risposta ai contenuti digitali realizzati da Palazzo Ducale durante il lockdown, da parte dei fruitori veneti delle iniziative stesse, è migliore rispetto al gradimento espresso per le iniziative dei musei italiani, con il 50% dei fruitori che si dichiara molto soddisfatto e il 50% abbastanza soddisfatto. Nessuno si dichiara poco soddisfatto o per niente soddisfatto (figura 74).

Figura 74: percentuale di apprezzamento delle iniziative proposte sui canali digitali di Palazzo Ducale da parte dei fruitori veneti

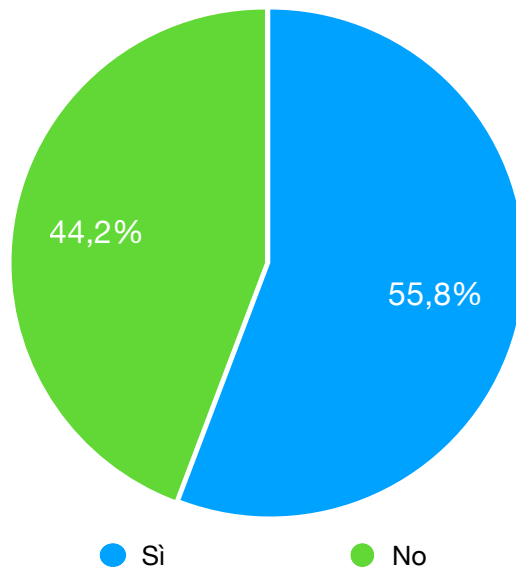


Fonte: rielaborazione personale

I visitatori veneti presentano una maggiore percentuale di visitatori di ritorno a Palazzo Ducale rispetto ai visitatori totali: infatti il 44,2% dei veneti dichiara di averlo già visitato in passato (rispetto al 26,5% dei visitatori totali), mentre per il 55,8% degli intervistati veneti il

momento dell'intervista coincide con la prima visita a Palazzo Ducale (73,5% per i visitatori totali) (figura 75).

Figura 75: È la prima volta che visita Palazzo Ducale? (visitatori veneti)



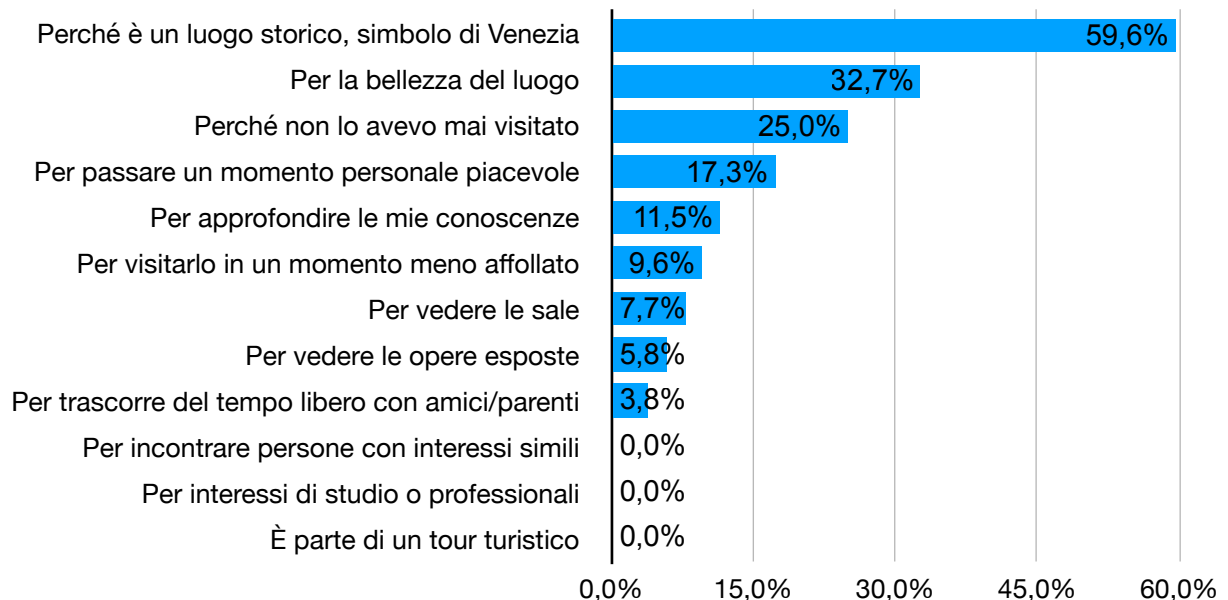
Fonte: rielaborazione personale

Rispetto ai visitatori totali, nei visitatori veneti diminuisce la percentuale di coloro che dichiarano di essere venuti a Palazzo Ducale in compagnia del partner o coniuge (44,2% rispetto al 50% dei visitatori totali), con amici (17,3% rispetto al 18,8% dei visitatori totali) o da solo (3,8% rispetto al 6,8% dei visitatori totali); mentre aumenta quella di coloro che dichiarano di essere venuti con persone di famiglia (32,7% rispetto al 23,1% dei visitatori totali); stabile la percentuale di coloro che affermano di essere con un gruppo organizzato (1,9% rispetto all'1,3%).

Per quanto riguarda le motivazioni alla visita dei veneti, il 59,6% conferma la preferenza dei visitatori totali di visitare Palazzo Ducale perché è un luogo storico, simbolo della città di Venezia; il 32,7% per la bellezza del luogo; il 25% perché non lo aveva mai visitato; l'11,5% per approfondire le proprie conoscenze; il 9,6% per visitarlo in un momento meno affollato del solito; il 7,7% per vedere le sale; il 3,8% per trascorrere del tempo libero con amici e parenti. Si discosta invece rispetto ai visitatori totali la percentuale dei veneti che indica di voler passare un momento personale piacevole che sale dall'8,1% dei visitatori totali al 17,3%; mentre scende la motivazione legata al voler vedere le opere esposte, che scende dal

10,7% dei visitatori totali al 5,8%. Nessun visitatore veneto ha risposto per incontrare persone con interessi simili ai propri, per interessi di studio o professionali, o perché è parte di un tour turistico. Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 76).

Figura 76: motivazioni della visita a Palazzo Ducale dei visitatori veneti

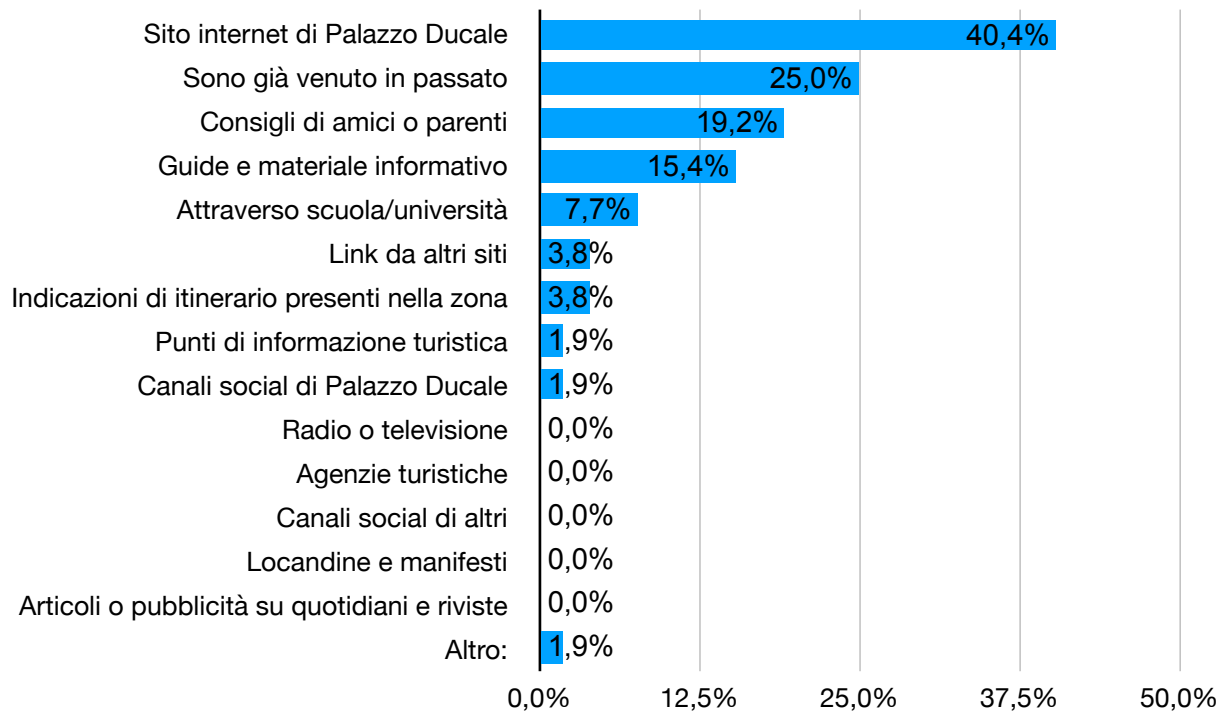


Fonte: rielaborazione personale

I visitatori veneti alla domanda “Come ha ottenuto le informazioni per organizzare la visita a Palazzo Ducale?” rafforzano l’importanza del sito web di Palazzo Ducale, che registra il 40,4% delle preferenze (rispetto al 35,9% per i visitatori totali); fra i veneti aumenta la percentuale di coloro che hanno già visitato in passato a Palazzo Ducale, che passa dal 13,2% dei visitatori totali al 25%; importante anche il ruolo del passaparola, con il 19,2% dei visitatori veneti che dichiara di aver seguito i consigli di amici o parenti (rispetto al 18,8% per i visitatori totali); il 7,7% ha avuto informazioni attraverso la scuola o l’università (6,8% per i visitatori totali). Diminuisce per i veneti l’importanza di guide e materiale informativo rispetto ai visitatori totali (che passa dal 23,5% al 15,4%), dei punti di informazione turistica (dall’8,5% per i visitatori totali al 1,9% per i visitatori veneti), dei link di altri siti web (dal 7,3% al 3,8%), delle indicazioni di itinerario presenti nella zona (dal 6,4% al 3,8%). Viene confermata una percentuale minore per i canali social di Palazzo Ducale (dal 3% al 1,9%). I visitatori veneti non hanno espresso nessuna preferenza per radio e televisione, agenzie turistiche, canali social gestiti da altri, locandine e manifesti, articoli o pubblicità sui

quotidiani e riviste e infine. L'1,9% dei veneti indica altro (2,1% per i visitatori totali). Ciascun intervistato ha potuto esprimere al massimo due preferenze (figura 77).

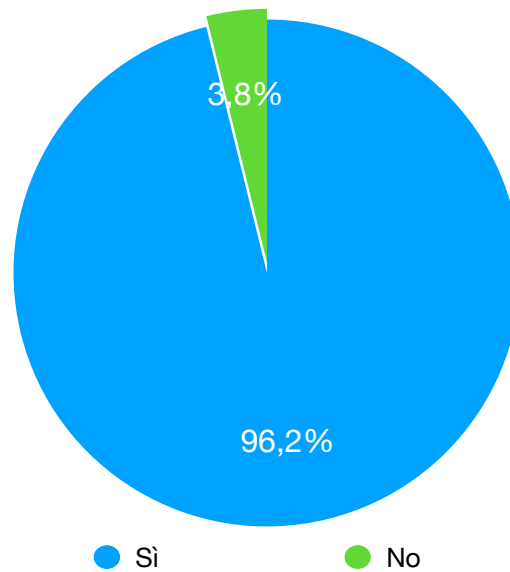
Figura 77: Come ha ottenuto le informazioni per organizzare la visita a Palazzo Ducale? (visitatori veneti)



Fonte: rielaborazione personale

I visitatori veneti alla domanda “Ritiene che i musei debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura?” dimostrano un maggior interesse rispetto ai visitatori totali, con il 96,2% che risponde in maniera affermativa (rispetto all’87,2% dei visitatori totali), mentre solo il 3,8% risponde di no (rispetto al 12,8% dei visitatori totali) (figura 78).

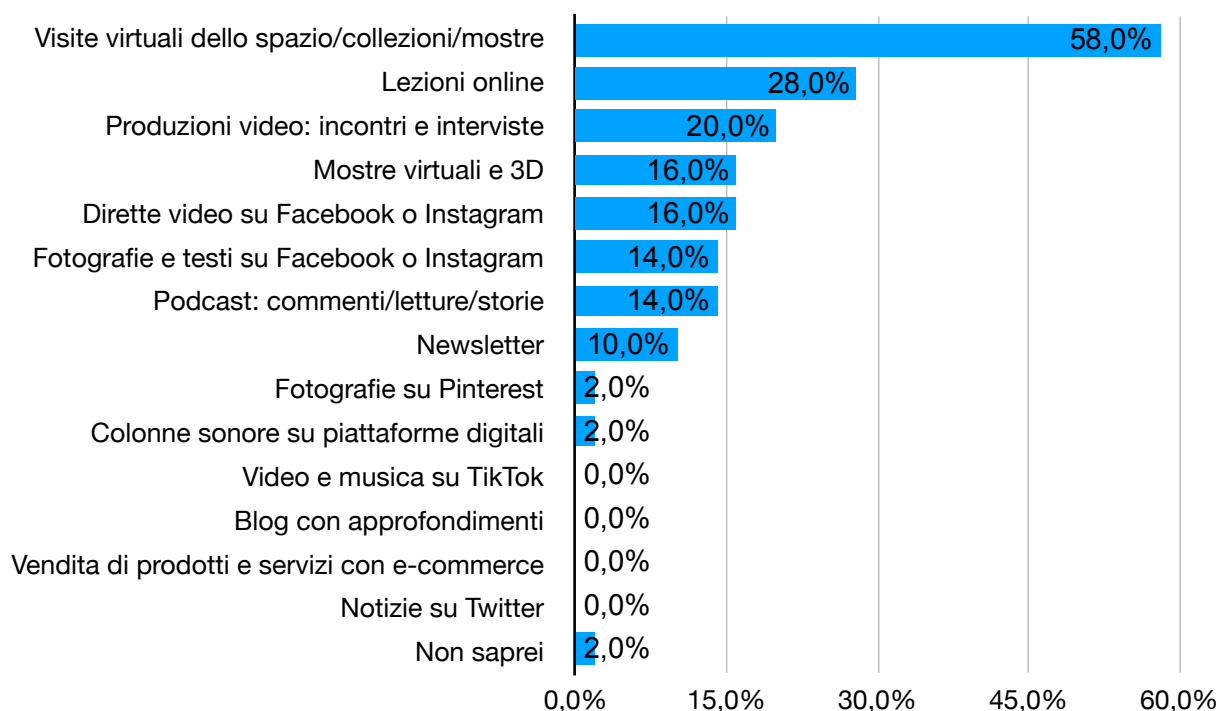
Figura 78: Ritiene che i musei debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura? (visitatori veneti)



Fonte: rielaborazione personale

Fra le iniziative a cui questo pubblico veneto potenziale sarebbe interessato, si conferma una forte preferenza, espressa anche dal pubblico potenziale totale, per le visite virtuali dello spazio, delle collezioni o delle mostre (58%); seguite dalle lezioni online, maggiormente apprezzate dai veneti rispetto al pubblico potenziale totale (28% rispetto al 21,6%); dalle produzioni video di incontri e interviste (20%); dalle mostre virtuali e 3D (16%). I veneti dimostrano di apprezzare di più, rispetto al pubblico potenziale totale, le dirette video su Facebook o Instagram (16% rispetto all'8,8%); di meno le fotografie e testi su Facebook o Instagram (14% rispetto al 18,6%) e i podcast con commenti, letture e storie (14% rispetto al 18,1%); stabile la preferenza data alle newsletter (10%). Percentuali minori delle preferenze sono state riscontrate, anche per i visitatori veneti, per fotografie su Pinterest (2%), colonne sonore su piattaforme digitali come Spotify (2%). Il 2% dei potenziali fruitori veneti dei nuovi contenuti digitali prodotti dai musei non sa esprimere una preferenza e nessuno ha espresso interesse per notizie su Twitter, video e musica su TikTok o blog con approfondimenti (figura 79).

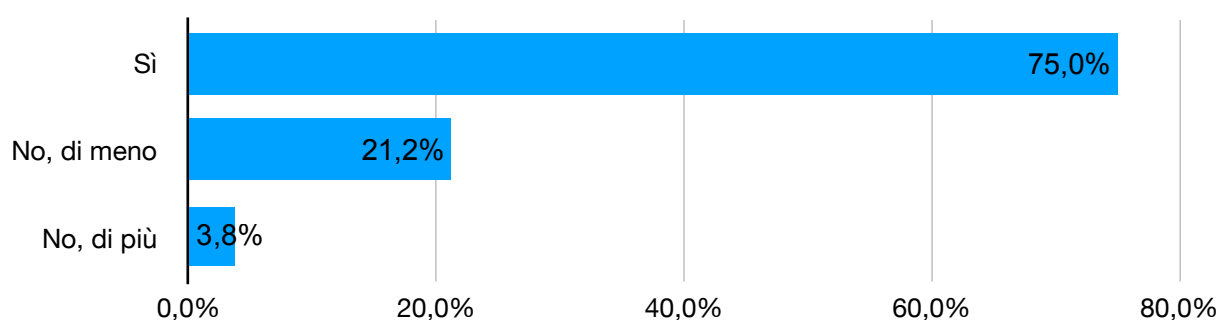
Figura 79: percentuale di apprezzamento dei contenuti digitali proposti dai musei nel futuro da parte del pubblico veneto potenzialmente interessato



Fonte: rielaborazione personale

Alla domanda “Pensa di continuare ad usare le risorse digitali dei musei (siti internet e social media) con la stessa intensità del periodo di chiusura?”, gli intervistati veneti ha risposto di sì in maniera prevalente e superiore a quella del pubblico totale con il 75% (rispetto al 64,5% dei visitatori totali); percentuali inferiori dei visitatori veneti hanno dichiarato che li seguiranno di meno (il 21,2% rispetto al 27,4%), o di più (il 3,8% rispetto all’8,1%) (figura 80).

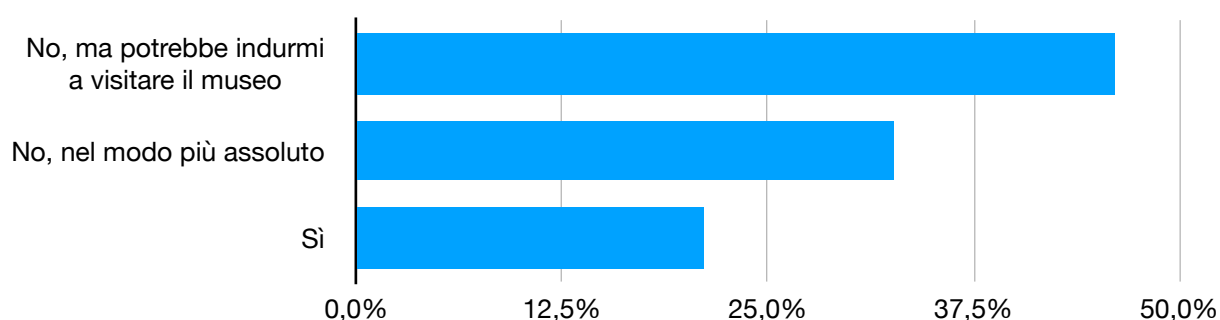
Figura 80: Pensa di continuare ad usare le risorse digitali dei musei (siti internet e social media) con la stessa intensità del periodo di chiusura? (visitatori veneti)



Fonte: rielaborazione personale

Alla domanda “Se fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, visite interattive, lezioni online, ricostruzioni 3D, audioguide, percorsi musicali, ecc.), una “visita online” potrebbe sostituire la visita di persona a Palazzo Ducale?”, i visitatori veneti rispondono in maniera molto simile ai visitatori totali di Palazzo Ducale: il 46,1% dei visitatori pensa che questi contenuti non siano in grado di sostituire l’esperienza fisica ma che possano indurre il pubblico poi a visitare il museo o a completare la visita di persona (49,6% per gli intervistati totali); il 21,2% degli intervistati che afferma che la “visita online” potrebbe sostituire la visita di persona (20,1% per gli intervistati totali); di parere contrario il 32,7% (30,3% per gli intervistati totali) (figura 81).

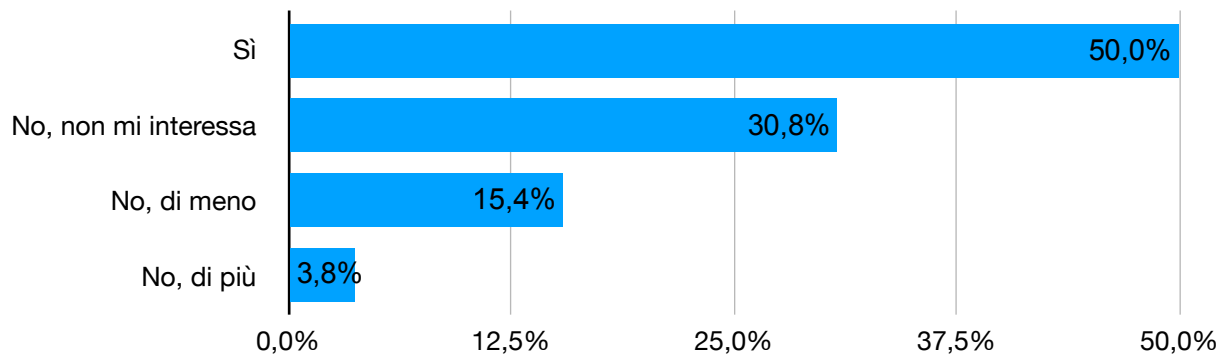
Figura 81: Se fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, visite interattive, lezioni online, ricostruzioni 3D, audioguide, percorsi musicali, ecc.), una “visita online” potrebbe sostituire la visita di persona a Palazzo Ducale? (visitatori veneti)



Fonte: rielaborazione personale

Nel complesso, la disponibilità a contribuire economicamente a una visita guidata online di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto, è leggermente superiore da parte dei visitatori veneti rispetto al pubblico totale: il 50% degli intervistati sarebbe infatti disposto a pagare 5 euro (rispetto al 47,4% del pubblico totale), e il 3,8% di più (rispetto al 2,6% del pubblico totale). A questi dati si somma anche il 15,4% degli intervistati che afferma di essere disposto a pagare meno di 5 euro (inferiore rispetto al 23,1% dei visitatori totali). Infine il 30,8% non è interessato a contribuire economicamente a questo tipo di iniziative (rispetto al 26,9% dei visitatori totali) (figura 82).

Figura 82: Sarebbe disposto a pagare 5 euro per una visita guidata online di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto? (visitatori veneti)



Fonte: rielaborazione personale

Nota sui visitatori veneziani di Palazzo Ducale

Ai visitatori veneziani di Palazzo Ducale, come di tutti i Musei Civici di Venezia è garantita, secondo l'art. 3 dallo Statuto della Fondazione Muve, la fruizione gratuita del patrimonio culturale da parte dei residenti e/o dei nati nel Comune di Venezia. Questo si traduce appunto nell'ingresso gratuito all'interno dei Musei Civici.

Nonostante quindi la possibilità di poter accedere a Palazzo Ducale gratuitamente, dall'analisi dei dati del questionario il pubblico specifico dei veneziani risulta poco presente rispetto a quanto ci si aspetterebbe. Gli abitanti di Venezia (intesi in questo studio come gli abitanti del centro storico, delle isole della laguna e della terraferma nel loro totale) costituiscono infatti solo il 3,8% del totale dei visitatori, pur essendo una popolazione di più di 250.000 unità (Comune di Venezia – Ufficio dati e statistiche, 2021).

Nonostante si tratti di un numero limitato di persone possiamo dare alcune informazioni specifiche su questo segmento. I visitatori veneziani risultano essere per il 66,7% femmine e per il 33,3% maschi; hanno un'età compresa fra i 26 e i 65 anni, prevalentemente appartenenti alla fascia 36-50 anni (44,4%); l'88,9% ha conseguito la laurea; per il 55,5% sono impiegati o quadri; frequentano i musei da 1 a 6 volte l'anno; usano internet da ogni giorno (66,7%) a frequentemente (33,3%); il 66,7% utilizza i social ogni giorno, mentre il pubblico veneziano restante li utilizza da saltuariamente a mai.

Il 66,7% dei veneziani ha fruito dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, utilizzano principalmente lo smartphone (usato dall'83,3%) e i siti internet (fruiti dal 100%) dei musei italiani più noti e importanti (scelti dal 66,7% dei veneziani), preferendo le dirette video su Facebook o Instagram (50%), soprattutto con la motivazione di approfondire le proprie conoscenze (66,7%).

Il 33,3% dei veneziani dichiara di aver fruito anche dei contenuti digitali offerti da Palazzo Ducale, percentuale di molto superiore rispetto a quella del totale dei visitatori o di quelli veneti, preferendo fra le iniziative proposte le fotografie (favorite dal 66,7% dei veneziani fruitori).

Il 77,8% dei veneziani ha già visitato Palazzo Ducale in passato, percentuale superiore rispetto a quella dei visitatori totali o di quelli veneti, in compagnia per il 55,5% di persone di famiglia, principalmente perché è un luogo storico, simbolo della città di Venezia (per il 66,7% dei veneziani), organizzando la visita grazie alla propria esperienza pregressa (44,4%) o tramite il sito internet (33,3%).

Il 100% dei veneziani ritiene che i musei debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura, dimostrando un interesse, fra le iniziative future, soprattutto per le visite virtuali dello spazio, delle collezioni o delle mostre (indicate dal 66,7%). Il 77,8% dei veneziani pensa di continuare ad usare le risorse digitali dei musei (siti internet e social media) con la stessa intensità del periodo di chiusura; il 55,5% pensa che contenuti digitali di elevata qualità non siano in grado di sostituire l'esperienza fisica ma che possano indurre il pubblico poi a visitare il museo, il 33,3% pensa che la sostituzione non possa avvenire in maniera assoluta, mentre l'11,1% sostiene che contenuti digitali di elevata qualità possano sostituire l'esperienza fisica. La disponibilità a pagare 5 euro una visita guidata online di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto, è superiore da parte dei visitatori veneziani (77,8%) rispetto al pubblico totale o veneto, mentre il 22,2% sarebbe disposto a pagare, ma di meno.

5.4 Discussione dei risultati

Tramite analisi dati interni, desk analysis e il questionario si sono ottenuti dati primari e dati secondari quantitativi, che nei prossimi paragrafi saranno interpretati e confrontati, mettendo in evidenza i risultati conseguiti più significativi in merito sia all'esperienza digitale sia all'esperienza di visita fisica dei corrispondenti fruitori.

Per quanto riguarda l'esperienza digitale, grazie all'analisi delle risposte del questionario è stato possibile paragonare i fruitori dei canali e dei nuovi contenuti digitali dei musei italiani con i non fruitori, rilevando come le caratteristiche personali legate al sesso, al titolo di studio conseguito e al tipo di occupazione non incidano sulla propensione alla fruizione della nuova offerta online proposta dalle istituzioni museali.

Risultano più determinanti invece le variabili legate all'età e all'area geografica di provenienza. Il pubblico dei frequentatori dei canali digitali dei musei italiani è in media più giovane dei visitatori totali con l'aumento soprattutto della fascia 18-25 anni (figura 31). Diversamente composto per fasce d'età, rispetto ai visitatori totali, è invece il pubblico dei fruitori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale, ma il cui dato più rilevante è anche in questo caso l'aumento della fascia 18-25 anni (figura 47).

L'analisi dei fruitori dell'offerta online dei musei per titolo di studio, a paragone con i visitatori totali, non si rivela particolarmente rilevante in un contesto in cui il livello di istruzione tende in generale verso l'alto (figura 21) e in cui queste variabili risultano più subordinate all'età piuttosto che costituire un fattore trainante.

Dall'analisi emerge inoltre il cambiamento della provenienza geografica degli utilizzatori dei contenuti digitali di Palazzo Ducale rispetto ai visitatori totali. I dati più evidenti sono l'aumento percentuale dei veneti e dei friulani, la diminuzione dei lombardi e degli emiliani e la mancanza di fruitori provenienti dalle regioni più lontane da Palazzo Ducale come Lazio, Basilicata, Calabria, Umbria, Puglia e Sicilia (figura 49). Di conseguenza il pubblico utilizzatore dei contenuti digitali di Palazzo Ducale risulta essere principalmente veneto e in generale geograficamente più vicino per provenienza rispetto ai visitatori totali.

È possibile quindi osservare come il pubblico fisico di Palazzo Ducale non coincida con il pubblico online che utilizza i contenuti digitali del museo. Infatti, secondo il questionario, solo una piccola parte dei visitatori fisici di Palazzo Ducale, esattamente il 13,2%, fruisce delle iniziative culturali online proposte dall'istituzione (figura 45). Questo dato è confermato anche dal numero dei follower dei canali social, analizzati al paragrafo 5.1.1, esiguo se paragonato con il numero totale di visitatori (205.508 solo nel 2020 nonostante le chiusure).

I canali digitali hanno quindi un potenziale di espansione ampio presso il pubblico fisico di Palazzo Ducale, che oltre all'interesse verso il Museo manifestato dalla visita stessa, presenta inoltre caratteristiche che lo rendono particolarmente ricettivo nei confronti dell'offerta online dell'istituzione:

- un alto grado di alfabetizzazione informatica e abitudine all'utilizzo di internet e dei social network (figure 24 e 25);
- una percentuale del 44,4% dei visitatori che già fruisce di offerte simili tramite i siti internet o profili social di musei italiani (figura 28), la maggior parte dei quali dichiarano un buon grado di soddisfazione (figura 43).

Analizzando quali specifiche proposte veicolare tramite i canali online, per andare maggiormente incontro alle esigenze e preferenze del pubblico attuale, emerge l'importanza dell'aspetto estetico e di intrattenimento che le persone ricercano dalla fruizione dei contenuti digitali forniti dai musei.

Dal comportamento degli utenti su Facebook e Instagram, analizzati al paragrafo 5.1.1 tramite i dati ricavati dai social media Insights si deduce una predilezione per post con immagini suggestive e di alta qualità, relative all'esterno di Palazzo Ducale e alle sale interne più iconiche, con testi che variano dalle citazioni a brevi approfondimenti storici-artistici. Il pubblico, tramite l'aumento delle interazioni, dimostra un apprezzamento maggiore per la bellezza delle foto piuttosto che per la qualità dei contenuti testuali proposti. Questo aspetto è confermato anche dalle risposte fornite dai visitatori al questionario in cui prevale la percentuale di apprezzamento delle fotografie fra le iniziative proposte sui canali digitali sia dei musei italiani, soprattutto per il pubblico dai 18 ai 50 anni (figura 42), sia di Palazzo Ducale (figura 50). Oltre alle fotografie, il tipo di iniziative che gli intervistati apprezzano di più attualmente sono le visite guidate virtuali, per le quali manifestano anche un interesse

nell'ambito di una fruizione futura (figura 58). A queste, come percentuale di preferenza, seguono le lezioni online e le produzioni video con incontri e interviste. In generale i più giovani (fino ai 25 anni) si dimostrano interessati a un maggior numero di iniziative rispetto al pubblico più anziano, sia in merito a quelle già realizzate in passato che per quelle future.

Fra le motivazioni dichiarate alla fruizione delle proposte digitali, seppur prevalga la dimensione conoscitiva, non sono da sottovalutare anche le motivazioni legate allo svago, al relax e alla curiosità, soprattutto da parte del gruppo 18-25 anni e dei minori di 18 anni (figura 44). Analizzando nel dettaglio le motivazioni alla fruizione in relazione alle diverse iniziative proposte, possiamo verificare ulteriormente l'importanza delle fotografie quale contenuto preferito in risposta a quasi tutte le esigenze del pubblico (tabella 6).

Le ulteriori risposte fornite dai visitatori tramite il questionario, legate alla fruizione fisica di Palazzo Ducale, individuano altri temi e argomenti potenzialmente interessanti anche per il pubblico online: il 77,7% delle persone che hanno avvertito la mancanza dei musei durante la chiusura, hanno affermato che ciò che è loro mancato di più è “vedere dal vivo le opere e le sale espositive” (figura 27); fra le motivazioni alla visita, il 59% degli intervistati afferma di visitare Palazzo Ducale perché è un luogo storico, simbolo della città di Venezia e il 38% per la bellezza del luogo (figura 54).

Le abitudini e le preferenze del pubblico rivelano inoltre un maggior utilizzo dello smartphone rispetto al computer o al tablet, preferito dal 71,2% degli intervistati, soprattutto da parte del pubblico fra i 18 e i 25 anni (figura 39). Emerge inoltre una preferenza fra i canali digitali per i siti web da parte del pubblico fra i 26 e 65 anni, per Instagram da parte del pubblico più giovane fino ai 25 anni e per Facebook da parte degli over 65 (figura 40).

Ulteriori dati in merito al pubblico online possono essere ricavati dalle risposte dei fruitori dei canali digitali dei musei italiani e di Palazzo Ducale durante il lockdown che si dichiarano molto soddisfatti. In generale una maggiore soddisfazione si registra nel pubblico compreso fra i 18 e i 25 anni, proveniente dal Veneto, che utilizza principalmente lo smartphone e predilige i canali dei musei italiani più noti e importanti. Fra le iniziative proposte viene confermata la preferenza per le fotografie con la motivazione dell'approfondimento delle proprie conoscenze.

I fruitori molto soddisfatti delle proposte digitali dei musei in generale sono prevalentemente femmine, principalmente impiegati o quadri e preferiscono il canale Instagram, seguito dal sito web, e da Facebook. Invece, i fruitori molto soddisfatti delle proposte digitali di Palazzo Ducale si differenziano da quest'ultimo segmento per l'equilibrio fra maschi e femmine, una prevalenza di studenti, la preferenza per il sito web, seguito dal canale Instagram e da Facebook e dal fatto che per molti la visita a Palazzo Ducale sia stata un'eccezione rispetto alle normali abitudini.

Utile per la progettazione di una futura strategia digitale è l'analisi dei dati interni, specificatamente degli Insights di Instagram, che indicano l'aumento percentuale del numero di follower del canale del 14,7% nel mese di settembre 2020 rispetto al mese precedente, corrispondente in numeri assoluti all'aumento di +796 follower fra il 14 e il 15 settembre. Tale picco è da mettere in relazione con l'attività di Chiara Ferragni, che in quei giorni ha dato visibilità alla sua visita a Palazzo Ducale tramite diverse stories e un post sul proprio canale Instagram, taggando il relativo canale di Palazzo Ducale (figura 13).

In ambito museale l'influencer marketing viene infatti utilizzato per incuriosire e stimolare alla visita un nuovo pubblico, tendenzialmente quello dei giovani, raccontando i musei con un linguaggio più dinamico e meno tradizionale. Nel caso di Palazzo Ducale, la visibilità garantita dalla visita di Chiara Ferragni, una delle imprenditrici digitali più potenti a livello internazionale, seppur non nell'ambito di una collaborazione stabile con la Fondazione MUVE, conferma come l'influencer marketing sia in grado di suscitare l'interesse da parte di un nuovo pubblico nei confronti di un'istituzione museale, che in questo caso si è concretizzato nell'aumento di follower su Instagram.

Il questionario rivela uno scenario in cui non vi è competitività fra esperienza fisica e fruizione dei contenuti digitali proposti dai musei. Infatti, il 49,6% degli intervistati ritiene che, se fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, visite interattive, lezioni online, ricostruzioni 3D, audioguide, percorsi musicali, ecc.), una "visita online" non potrebbe sostituire la visita di persona a Palazzo Ducale ma potrebbe indurre poi a visitare il Museo o completare la visita di persona (figura 60). A conferma dell'interesse verso i contenuti digitali proposti dal comparto museale, la maggior parte degli intervistati (64,5%)

pensa che continuerà ad usare le risorse digitali dei musei (siti internet e social media) con la stessa intensità del periodo di chiusura, e l'8,6% li seguirà addirittura di più (figura 59). A questi dati si accompagna anche la disponibilità della maggior parte dei visitatori di Palazzo Ducale intervistati (soprattutto da parte del gruppo 26-35 anni) a contribuire economicamente a una visita guidata online di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto: ben il 50% sarebbe disposto a pagare 5 euro o più, mentre il 23,1% (in prevalenza il gruppo 18-25 anni) sarebbe disposto a pagare meno di 5 euro (figura 61).

I contenuti digitali non sembrano quindi in grado di soppiantare l'esperienza fisica, ma i visitatori si dimostrano aperti alla possibilità di una fruizione ibrida fra online e onsite.

Un altro “luogo” di convergenza fra esperienza digitale e fisica risulta essere il sito web.

Le risposte fornite dal questionario confermano infatti l'importanza del sito web di Palazzo Ducale come lo strumento più utilizzato da ogni fascia d'età (in totale dal 35,9% degli intervistati) per organizzare la visita di persona (figura 55) e la stretta correlazione, osservata anche grazie all'analisi dei dati interni provenienti da Google Analytics al paragrafo 5.1.2, fra le sessioni del sito internet e l'apertura della sede museale.

Fra i canali digitali di Palazzo Ducale, il sito internet risulta quindi essere largamente più utilizzato dei canali social. Questo dato trova ulteriore convalida da parte dei fruitori dei canali digitali dei musei italiani, i quali dichiarano di aver utilizzato durante il lockdown principalmente il sito web dei musei (figura 40).

Essendo al momento il sito internet di Palazzo Ducale utilizzato principalmente dagli utenti online come strumento per organizzare e programmare la propria visita onsite, dall'analisi dei dati provenienti da Google Analytics è possibile trarre informazioni valide anche per il pubblico fisico. È possibile infatti individuare facilmente alcuni trend nel comportamento di quest'ultimo, come fatto al paragrafo 5.1.2, focalizzato sul cambiamento della composizione dei visitatori online dal punto di vista della provenienza numerica e geografica dall'inizio dell'emergenza sanitaria.

Analizzando il pubblico fisico di Palazzo Ducale, questo studio conferma l'intuibile calo generale del numero dei visitatori del Museo, dovuto alle chiusure governative per limitare la diffusione del Covid-19. Inoltre la provenienza geografica dei visitatori del Museo è cambiata

rispetto al periodo antecedente l'emergenza sanitaria, manifestazione di una nuova e diversa mobilità turistica nell'epoca del coronavirus.

I dati ottenuti tramite desk analysis esposti al paragrafo 5.2 rivelano, in sostituzione dei precedenti flussi turistici internazionali, un pubblico proveniente prevalentemente dall'Italia, seguito da tedeschi e francesi. Anche l'analisi della fruizione del sito web di Palazzo Ducale (paragrafo 5.1.2), strumento utilizzato dagli utenti come funzionale alla visita fisica, rivela oltre al calo numerico dei visitatori, la prevalenza di un pubblico di prossimità, principalmente italiano, e un aumento di interesse da parte di quello tedesco, svizzero e austriaco. I risultati del questionario confermano come la grande maggioranza degli intervistati provenga dall'Italia (94%), mentre solo il 6% provenga dall'estero. La provenienza regionale dei visitatori italiani (figura 19) rivela che la maggior parte dei visitatori proviene da Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige, e come allontanandoci geograficamente da Palazzo Ducale diminuisca il numero dei visitatori provenienti da tali aree.

Sulla composizione delle provenienze geografiche dei visitatori di Palazzo Ducale influiscono quindi nuove dinamiche turistiche causate dai limiti imposti dalla pandemia, che hanno portato le persone a trascorrere il proprio tempo libero non troppo lontano dalla propria residenza. Questo ha portato all'aumento del pubblico italiano, proveniente soprattutto da Veneto, Lombardia e altre regioni limitrofe, seguito da quello proveniente dai paesi vicini, soprattutto Germania e Francia.

A livello di provenienza regionale, il pubblico dei veneti risulta essere fra i maggiori visitatori di Palazzo Ducale e presenta inoltre una maggiore percentuale di fruizione dei siti internet o dei profili social dei musei italiani durante il lockdown, rispetto ai visitatori totali.

I veneti hanno un rapporto più continuativo con Palazzo Ducale in confronto al resto del pubblico: presentano infatti una maggiore percentuale di visitatori di ritorno con il 44,2% che dichiara di essere almeno alla seconda visita, hanno fruito maggiormente dei contenuti digitali di Palazzo Ducale, ne sono rimasti maggiormente soddisfatti, e inoltre utilizzano in maniera più intensa il sito web di Palazzo Ducale per organizzare la propria visita.

Il pubblico veneto si rivela poi potenzialmente più ricettivo nel futuro, rispetto ad altri, nei confronti di nuovi contenuti digitali, come quelli proposti dai musei durante il periodo di

chiusura, con una preferenza per fotografie, visite virtuali e lezioni online. Presentano infine una disponibilità a contribuire economicamente a una visita guidata online di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto, leggermente superiore rispetto al pubblico totale (paragrafo 5.3.6).

Se da una parte il pubblico dei veneti risulta essere particolarmente rilevante in quanto maggiormente interessato all'offerta di Palazzo Ducale, in termini di esperienza sia fisica che digitale, il pubblico dei veneziani, nonostante la possibilità di poter beneficiare del biglietto gratuito, risulta invece poco presente.

Seppur in numero limitato, i veneziani che hanno scelto di visitare Palazzo Ducale alla sua riapertura dichiarano con quest'ultimo un legame ancora più forte, se paragonato a quello del pubblico veneto: durante il lockdown hanno infatti fruito dei contenuti digitali offerti da Palazzo Ducale in maniera molto superiore (33,3%), inoltre ben il 77,8% lo ha già visitato in passato superando i visitatori totali o quelli veneti, e organizzando la visita soprattutto utilizzando la propria esperienza pregressa.

Per quanto riguarda la fruizione futura, tutti i veneziani ritengono che i musei debbano continuare a produrre nuovi contenuti digitali, e presentano una disponibilità a pagare tali iniziative superiore anche rispetto al pubblico veneto (paragrafo 5.3.6).

5.5 Raccomandazioni manageriali

La sfida imposta dalla pandemia di Covid-19 ha avuto come risultato la crisi nel mondo museale di paradigmi e di modalità di gestione che fino a pochi mesi prima sembravano solidissimi. La chiusura forzata delle sedi e le limitazioni alla mobilità delle persone al momento delle riaperture ha messo in evidenza, soprattutto nel caso specifico della città di Venezia e di Palazzo Ducale, modelli di management sostanzialmente legati al turismo internazionale e alla dipendenza dagli introiti provenienti dalla bigliettazione (Rosin e Gombault, 2021). Dalla crisi emerge l'opportunità e l'esigenza del superamento di queste pratiche che tendevano a sfruttare e quindi a favorire il turismo "mordi e fuggi" proveniente

principalmente dall'estero, verso l'attuazione di politiche diverse indirizzate da una parte a favorire nuove forme di coinvolgimento degli utenti grazie all'esperienza digitale e dall'altro al rafforzamento del legame con il pubblico di prossimità, soprattutto i residenti. In entrambi i casi si tratta di instaurare un rapporto di tipo continuativo con i fruitori, in un momento in cui gli scenari futuri sono ancora incerti, ma in cui sicuramente il rispetto delle norme anti-contagio, principalmente il distanziamento, e la mancanza dei flussi turistici internazionali precedenti, non consentiranno un ritorno alla precedente affluenza.

Per quanto riguarda l'analisi della proposta digitale, alla luce di quanto emerso attraverso l'indagine sull'attività online del caso specifico di Palazzo Ducale, dal punto di vista della domanda e dell'offerta, e dei conseguenti risultati più significativi evidenziati nel precedente paragrafo, si può affermare che la Fondazione Musei Civici di Venezia e le istituzioni culturali in generale dovrebbero sviluppare le proprie strategie di comunicazione online tenendo in considerazione i seguenti aspetti principali.

Durante il lockdown, i canali social media dei diversi musei hanno tenuto viva l'attenzione e il legame con il pubblico, nei casi più virtuosi iniziando o continuando a costruire una comunità fidelizzata. È importante nella fase post-emergenza che i musei prendano sempre più consapevolezza dell'importanza di tali strumenti per lo sviluppo di un marketing relazionale capace di partire direttamente dall'ascolto dei bisogni degli utenti, e che permetta di attivare un passaparola positivo, andando a raggiungere anche coloro che non fanno parte di tale comunità, con lo scopo di fidelizzarli a loro volta.

Nel caso specifico di Palazzo Ducale è stato riscontrato come solo una piccola parte dei visitatori fisici fruisca anche delle iniziative culturali online proposte dall'istituzione. Si tratta di un pubblico che tramite la propria visita ha già dimostrato interesse per il Museo, e che presenta inoltre caratteristiche che lo rendono particolarmente ricettivo nei confronti dell'offerta online del comparto museale (come visto al paragrafo 5.4). È quindi possibile, nell'ambito della visita di persona, promuovere anche l'utilizzo dei canali digitali, cogliendo questa occasione per intercettare un pubblico già selezionato, favorendo una fruizione in cui l'onsite trova la sua prosecuzione nell'online, che a sua volta grazie ai contenuti proposti dovrebbe stimolare il passaparola positivo e un ritorno alla visita di persona. Promuovere

l'utilizzo dei propri social network presso il pubblico fisico potrebbe rappresentare anche un'opportunità per avvicinare la Fondazione MUVE ai target di pubblico che secondo questo studio risultano più propensi alla fruizione dell'offerta online delle istituzioni museali e di Palazzo Ducale, cioè i giovani dai 18 ai 25 anni e i residenti del Veneto e delle regioni limitrofe.

Approfondendo le caratteristiche dei contenuti da proporre tramite i canali digitali dei musei, risulta fondamentale l'ascolto e l'interpretazione delle esigenze degli utenti affinché si riesca a creare e mantenere una relazione con i fruitori stessi. È quindi necessario che le istituzioni culturali si impegnino nella comprensione delle ragioni sottostanti all'utilizzo dei contenuti digitali, considerando che l'esperienza del lockdown potrebbe aver avuto delle conseguenze sui bisogni individuali in campo culturale. Da questa tesi si rileva infatti, accanto al consolidato bisogno di conoscenza, l'importanza anche dell'aspetto estetico, di intrattenimento e svago che le persone ricercano dalla fruizione dei contenuti digitali forniti dai musei, soprattutto da parte del pubblico più giovane.

Questo studio rivela una preferenza per le fotografie suggestive e di alta qualità e le visite guidate virtuali, cui seguono le lezioni online e le produzioni video con incontri e interviste. Nel caso di Palazzo Ducale, il desiderio di vedere le opere, le sale espositive, la bellezza del luogo e la sua importanza storica per la città di Venezia risultano ulteriori elementi di interesse per il pubblico da tenere in considerazione.

È importante inoltre riflettere sulle abitudini degli utenti anche per quanto riguarda la scelta dei canali e delle modalità di fruizione, privilegiando, secondo i risultati di questo studio, l'utilizzo del sito web, Instagram e Facebook, e considerando l'uso prevalente dello smartphone.

Le aspettative e i bisogni delle persone variano in base alla fascia d'età d'appartenenza, bisogna quindi tenere presente queste preferenze nell'elaborazione di un piano editoriale digitale coordinato, i cui contenuti possano alimentare l'engagement dei target selezionati e di conseguenza la fidelizzazione. Dati utili a tale scopo vengono forniti dall'analisi delle risposte dei fruitori delle iniziative digitali dei musei italiani e di Palazzo Ducale che si dichiarano molto soddisfatti.

Questa ricerca evidenzia poi l'efficacia dell'influencer marketing anche in ambito museale, capace di suscitare l'interesse nei confronti delle istituzioni culturali da parte di un pubblico che tendenzialmente fa fatica ad entrare in contatto con i musei, principalmente i più giovani. Nel caso analizzato di Palazzo Ducale, le azioni social di Chiara Ferragni hanno avuto una immediata risposta da parte del seguito dell'influencer, concretizzata nell'aumento di follower sul canale Instagram del Museo.

Palazzo Ducale, e il comparto museale in generale, dovrebbero quindi attivare maggiormente questo tipo di collaborazioni, scegliendo l'influencer con il pubblico più vicino al target che si intende raggiungere, sfruttando la creatività fotografica e narrativa di questi professionisti, aprendosi anche a "contaminazioni" con un tipo di comunicazione meno tradizionale, che non punti necessariamente sull'autorevolezza del testimonial della campagna in rapporto all'argomento trattato.

L'esperienza della chiusura delle sedi museali durante l'emergenza sanitaria e il conseguente orientamento verso i canali digitali, per mantenere il dialogo con il pubblico e offrire contenuti di tipo culturale, ha cambiato profondamente le modalità di fruizione della cultura. Si prospetta che nel futuro le sperimentazioni digitali del primo periodo di lockdown vengano superate verso nuovi modelli di fruizione più stabili e strutturati, con modalità sempre più ibride tra il fisico e il digitale.

Questo studio conferma la non competitività fra esperienza onsite e online e allo stesso tempo l'interesse verso i contenuti digitali proposti dal comparto museale da parte degli utenti. Il digitale offre infatti contenuti e esperienze culturali con linguaggi propri, che presentano la capacità di allargare il pubblico museale. Favorire la nascita di una fruizione ibrida, in cui fisico e virtuale si completino e rimandino costantemente fra di loro, porterebbe a un'estensione dell'esperienza museale nello spazio e nel tempo, con il risultato dell'aumento delle relazioni fra istituzione e pubblico e dell'incremento della soddisfazione generale degli utenti.

Inoltre, la disponibilità della maggior parte dei visitatori di Palazzo Ducale intervistati a contribuire economicamente a una visita guidata online di un museo, sottolinea anche l'opportunità offerta dalla valorizzazione economica dei nuovi contenuti digitali in termini di

sostenibilità di questo tipo di iniziative e dell'istituzione erogante in generale, in un momento di ridimensionamento delle entrate provenienti dalla bigliettazione.

In generale è necessaria l'elaborazione da parte dei musei di una nuova proposta capace di coinvolgere il nuovo pubblico, emerso grazie alle iniziative digitali proposte durante il lockdown, in particolar modo i giovani fino ai 25 anni, la platea più sensibile a questo tipo di comunicazione, con lo scopo di costruire un interesse che duri nel tempo. In tale processo saranno fondamentali il rafforzamento delle competenze digitali del personale assunto e il coinvolgimento di nuove figure specializzate per la produzione e divulgazione di contenuti digitali.

Lo studio rileva come il sito web di Palazzo Ducale potrebbe essere maggiormente utilizzato per erogare contenuti culturali digitali, diventando uno spazio capace di far convergere e dialogare esperienza fisica e virtuale. Quest'ultimo risulta infatti essere lo strumento maggiormente utilizzato dagli utenti fra i canali digitali di Palazzo Ducale (e dei musei in generale), superando largamente i social network, il blog o la newsletter. Allo stesso tempo, nel caso analizzato, l'utilizzo del sito web è al momento principalmente legato all'organizzazione e alla programmazione della visita fisica.

Si manifesta quindi il potenziale nell'utilizzo di questo strumento nel raggiungimento di un maggior numero di utenti rispetto agli altri canali. Sarebbe infatti possibile intercettare il pubblico giunto nel sito per organizzare la propria visita onsite, fornendo contenuti aggiuntivi utili alla preparazione, al completamento e all'approfondimento della visita stessa. Inoltre, il sito potrebbe essere rielaborato per scopi didattici e arricchito di contenuti per attirare il visitatore virtuale, spingendolo a ritornare sulla piattaforma per studiare determinati argomenti o per scoprire delle nuove proposte, aumentando il livello di interazione con l'istituzione e stimolando a visitare fisicamente la sede.

Altro aspetto da considerare nel caso di Palazzo Ducale, ma estendibile a tutte le istituzioni culturali in generale, è l'importanza dell'analisi dei dati provenienti da Google Analytics per trarre maggiori informazioni sul proprio pubblico e raccogliere dati per migliorare la propria offerta. Questo si manifesta utile soprattutto nell'attuale momento di post-emergenza, in cui si verificano continui mutamenti nei bisogni e nella composizione del pubblico, nel processo verso una nuova normalità dopo la crisi causata dalla pandemia.

Per quanto riguarda il pubblico fisico di Palazzo Ducale, nel corso dell'indagine è stato sottolineato come questo abbia subito variazioni notevoli rispetto al periodo antecedente all'emergenza sanitaria, soprattutto dal punto di vista della provenienza geografica dei visitatori. I limiti agli spostamenti, uniti a fattori psicologici e alla crisi economica, hanno contribuito alla creazione di una nuova geografia della mobilità turistica dall'inizio della pandemia.

Questo fenomeno ha avuto le sue conseguenze, per quanto riguarda i visitatori di Palazzo Ducale, nell'aumento del pubblico italiano, proveniente soprattutto da Veneto, Lombardia e altre regioni limitrofe, seguito da quello proveniente dai paesi vicini, prevalentemente Germania e Francia, in sostituzione del precedente pubblico maggiormente internazionale ed extraeuropeo. Questa tendenza è confermata anche dal pubblico del sito web, dall'inizio della pandemia principalmente italiano, e con quello tedesco, svizzero e austriaco in crescita rispetto al periodo precedente.

Tali evidenze suggeriscono un ripensamento delle strategie di comunicazione e promozione, verso una maggiore attenzione al marketing operativo sul mercato domestico e dei paesi limitrofi, sfruttando soprattutto gli strumenti del marketing digitale, capace di adattarsi alle esigenze di un mercato in costante evoluzione. L'Enit (2021) conferma questo scenario ed indica inoltre che nel medio termine si affermeranno forme di turismo prevalentemente nazionale, che favoriranno un tipo di turismo identitario che porterà i turisti italiani a trascorrere le proprie vacanze in località nella regione di residenza. Il pubblico italiano, e nello specifico quello proveniente dal Veneto, potrebbe quindi essere considerato come un target preferenziale delle prossime azioni di comunicazione e promozione condotte da Palazzo Ducale e dalla Fondazione Musei Civici di Venezia in generale.

I legami di tipo identitario fra istituzioni culturali e le comunità di riferimento possono essere sicuramente rafforzati tramite l'elaborazione di opportune strategie di comunicazione online, basate sul coinvolgimento degli utenti. Ma per sviluppare dei veri legami a lungo termine, queste iniziative devono basarsi su una solida programmazione che punti sulla valorizzazione del patrimonio culturale di prossimità e dei valori di cui sono portatori, iniziative che in questo periodo di generali ridimensionamenti di budget risultano più interessanti anche in termini economici, se paragonati ai grandi progetti espositivi di respiro internazionale.

Questi orientamenti sono descritti nella ricerca *Musei In_visibili. Visioni di futuro per i musei italiani per il dopo emergenza Covid-19* (Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, 2021), che sottolinea inoltre come la nuova centralità della dimensione territoriale non debba essere considerata solo dal punto di vista delle relazioni con il pubblico, ma debba essere estesa anche in termini di rafforzamento di collaborazioni con altre istituzioni, enti di formazione e aziende locali. Tutto questo volto al potenziamento di attitudini maggiormente inclusive nei confronti della comunità di riferimento, verso la creazione di nuova sensibilità che non consideri i musei solo come un costo o al contrario una possibile fonte di guadagno, ma come luoghi al servizio della società e del suo sviluppo.

Uno degli elementi più rilevanti di questo studio è il numero limitato di veneziani in visita a Palazzo Ducale dopo la sua riapertura. La crisi portata dalla pandemia ha messo definitivamente in luce la dipendenza di Venezia dal turismo, scelta prima economicamente conveniente, ma che rischia di avere come conseguenza l'indebolimento delle relazioni continuative con i cittadini residenti. Ne consegue la poca presenza di quest'ultimi nel numero di visitatori, ma fortunatamente, fra quelli in visita, si mantiene la consapevolezza del legame prioritario con il Museo.

È questo quindi il momento per migliorare la qualità delle proposte, delle attività e dei servizi per i veneziani, per trasmettere il valore del patrimonio culturale locale e per incoraggiare una partecipazione attiva in grado di garantire la sopravvivenza dell'istituzione nel futuro.

Si ritiene che la pandemia abbia portato alla consapevolezza della necessità dello sviluppo di un flusso turistico più sostenibile e responsabile (Chaney e Seraphin, 2020), capace di preservare anche l'equilibrio fragile di una città come Venezia. Per far fronte a questo cambiamento a lungo termine, soprattutto nei luoghi che prima dipendevano dal turismo di massa, è necessaria da parte dei musei una riorganizzazione molto intensa, che si baserà su risorse economiche provenienti necessariamente da diverse fonti oltre alla bigliettazione.

È quindi fondamentale rafforzare il legame con le nuove generazioni e con i residenti, capaci di sostenere questo cambiamento, sia direttamente attraverso la propria partecipazione, forme di micro donazioni e attività filantropiche in generale, sia in maniera indiretta, facendo pressione sui decisori e favorendo l'ottenimento di fondi pubblici.

5.6 Limiti della ricerca

I limiti riscontrati nello svolgimento dello studio sono riconducibili da un lato all'attività di ricerca condotta tramite questionario, dall'altro dalla volontà di analizzare un fenomeno molto recente e in continua evoluzione.

In riferimento al primo punto, la problematica principale riguarda l'impossibilità nel raggiungimento di una più ampia copertura del campione di visitatori target oggetto della trattazione, causata da limiti economici e temporali dello studio. Inoltre, nell'ambito delle 234 unità statistiche rilevate, la maggior parte di queste è stata raccolta durante il fine settimana (sabato 1 e domenica 2 maggio 2021), giornate in cui era presente un maggior flusso di visitatori ed è stata riscontrata una maggiore attitudine alla partecipazione da parte degli stessi. Questo può aver condizionato i risultati ottenuti, riconducibili principalmente al pubblico del fine settimana e potenzialmente meno rappresentativi della totalità dei visitatori di Palazzo Ducale, che nel suo complesso si caratterizza da una maggiore propensione ai consumi culturali e facilità di accesso ai contenuti digitali rispetto alla media nazionale.

Per quanto riguarda il secondo punto, si riscontra la difficoltà di analizzare il ruolo dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online del comparto museale per il pubblico in un contesto, quello post-emergenza, ancora in continua evoluzione e connotato da un alto grado di incertezza. Solo il tempo potrà fornire chiarezza sulle conseguenze della pandemia e sugli impatti di lungo periodo prodotti in ambito culturale. Ancora troppe sono le incognite che riguardano il futuro dei musei, soprattutto dal punto di vista della loro funzione e della loro sostenibilità. A questo si accompagna la costante evoluzione del pubblico museale e dei suoi bisogni, condizionato anche dalle norme che vengono continuamente erogate e modificate, con le inevitabili conseguenze sul comportamento delle persone, in termini di mobilità e di sicurezza.

Nonostante le due tipologie di limitazioni riscontrate, questo studio ha portato all'individuazione di alcuni orientamenti di medio periodo nella soluzione della research question. Orientamenti che trovano reciproca conferma nell'analisi delle diverse tipologie di

dati presenti in questa trattazione e nelle ricerche su temi attigui condotte da altri enti e istituzioni.

5.7 Possibili sviluppi della ricerca

Attraverso la realizzazione di questo studio è possibile valutare quelle che potrebbero costituire delle potenziali ricerche future, allo scopo di studiare la funzione per il pubblico dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online del comparto museale in maniera più approfondita. Come già menzionato nel paragrafo relativo ai limiti della ricerca, il contesto dell'indagine è in costante mutazione, dipendente da diverse variabili che lo connotano di un alto grado di incertezza. Ulteriori studi, realizzati in tempi che permetteranno un giusto distacco da eventi ora troppo recenti, potranno senz'altro fornire una panoramica più chiara sugli impatti di lungo periodo che il lockdown e le altre misure prese per contenere il diffondersi del coronavirus hanno prodotto e produrranno in ambito culturale.

Il tema della fruizione e della digitalizzazione del patrimonio culturale, emersi come emergenza durante la pandemia, sono punti fondamentali del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) presentato dal Governo Italiano alla Commissione Europea il 30 aprile 2021, che destina oltre 6 miliardi di euro per la Missione 1 del testo relativa a "Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura", la quale prevede fra gli obiettivi quello di «digitalizzare il patrimonio culturale, favorendo la fruizione di queste informazioni e lo sviluppo di servizi da parte del settore culturale/creativo» (p. 106). Nel prossimo futuro sarà quindi di forte interesse per i musei e le istituzioni culturali in generale verificare i risultati di iniziative ora in fase di realizzazione a livello nazionale, che si esprimeranno appieno solo nel lungo periodo, grazie anche alle azioni che saranno intraprese nell'ambito e sotto la spinta del PNRR.

Inoltre, i risultati ottenuti tramite i dati qualitativi e quantitativi utilizzati in questa tesi, potrebbero essere integrati con nuovi dati relativi ai mesi successivi a quelli oggetto dell'indagine, permettendo di fornire ulteriori elementi utili a definire il punto di vista degli

utenti, integrando eventualmente tali informazioni con delle interviste personali. Le caratteristiche proprie dell'indagine hanno infatti toccato, ma non approfondito in maniera precisa, il tema della soddisfazione dei bisogni che l'utente ricerca nel momento della fruizione dei contenuti culturali digitali offerti dai musei.

In maniera complementare, un'ulteriore approfondimento della ricerca qui presentata potrebbe consistere nello studio delle motivazioni alla base della scelta di non fruire di prodotti culturali digitali. Potrebbe infatti risultare utile indagare i fattori capaci di determinare il disinteresse o la non conoscenza di questo tipo di offerta culturale, con lo scopo di valutare la possibilità di agire su questi determinati fattori, e poter avvicinare un maggior numero di utenti.

Questo tipo di indagine potrebbe infine essere ulteriormente completata con il confronto con altre istituzioni culturali, allargando i confini di questo studio oltre l'ambito ristretto di una singola istituzione museale, con lo scopo dello sviluppo di una progettualità comune, basata sulla condivisione di intenti e risultati, reciproca utilità e scambio di informazioni.

Il tema da affrontare a livello nazionale in questo momento storico non sarà più se una strategia digitale sia da applicare o meno da parte delle istituzioni culturali, ma, superata ormai qualsiasi perplessità residua, attivare un dibattito e un confronto su quali obiettivi specifici perseguire con questo tipo di iniziative, con quali modalità, strumenti, contenuti e verso quali target, nell'ambito di nuovi modelli di gestione al servizio della società e del suo sviluppo.

Conclusioni

Questa trattazione si propone di affrontare la research question rappresentata dal ruolo dei canali e delle nuove strategie di comunicazione online del comparto museale per il nuovo pubblico post-emergenza.

Funzionalmente a ciò l'attività di revisione della letteratura condotta nel primo capitolo e l'analisi delle principali iniziative sul web messe in atto dai musei italiani durante il periodo da fine febbraio 2020 a gennaio 2021 del secondo capitolo, è stata fondamentale alla definizione di un quadro di riferimento e allo sviluppo di un'indagine, quantitativa e qualitativa, relativamente al rapporto che intercorre tra il pubblico e l'attuale offerta online delle istituzioni museali.

Successivamente sono state approfondite tali tematiche attraverso l'analisi dell'attività online del caso specifico di Palazzo Ducale, dal punto di vista della domanda e dell'offerta, con l'obiettivo di trarre informazioni utili per la successiva programmazione e intercettare i bisogni del pubblico attuale. Dopo aver presentato un'analisi qualitativa dell'offerta nel quarto capitolo, tramite l'osservazione delle trasformazioni nelle modalità di comunicazione online rivolte al pubblico, la prima parte del quinto capitolo ha illustrato la ricerca sulla domanda, attraverso l'esposizione dei dati raccolti con tre metodi diversi: analisi dati interni, desk analysis e il questionario. La parte finale del quinto capitolo ha evidenziato i risultati più significativi ottenuti e i principali aspetti che Palazzo Ducale e le istituzioni culturali in generale dovrebbero tenere in considerazione per sviluppare le proprie strategie di comunicazione online future.

L'emergenza epidemiologica da Covid-19 e il lockdown, che ha coinvolto l'Italia a partire dai primi di marzo, ha avuto un impatto sulla società nel suo complesso e sul settore museale nello specifico che richiederà probabilmente anni per essere pienamente compreso.

I musei hanno risposto in maniera tempestiva ai cambiamenti, soprattutto dal punto di vista della comunicazione di ambito digitale, per consentire comunque una fruizione culturale a distanza. Le sfide imposte dalla pandemia hanno quindi offerto l'opportunità di ripensare il ruolo del digitale in termine di relazioni con gli utenti, verso un'esperienza di tipo ibrido, in cui l'onsite si integra nell'online: un'esperienza estesa, non legata al tempo e allo spazio

specifico della visita di persona, ma potenzialmente reiterata e di lungo termine, accessibile in autonomia, dove e quando si desidera (Osservatorio Innovazione Digitale, 2021).

La fruizione di tipo digitale può avvenire quindi indipendentemente all'esperienza fisica, ma può essere anche funzionale alla preparazione, al completamento e all'approfondimento della visita stessa, sia a distanza che all'interno degli spazi espositivi. Le nuove norme di contenimento del contagio hanno portato infatti al potenziamento della dimensione online anche a livello dell'acquisto dei biglietti, di regolamentazione degli ingressi e a livello di utilizzo dei propri dispositivi personali durante la visita per accedere a contenuti extra, nel rispetto del distanziamento richiesto. Inoltre, in una fase di riduzione delle entrate da biglietteria, il rilancio del digitale offre l'opportunità di vendere contenuti e servizi multimediali o di potenziare l'e-commerce di prodotti tradizionali, costituendo un'ulteriore entrata economica.

Questo studio mette in luce attraverso la ricerca sulla domanda, realizzata principalmente grazie allo strumento del questionario, le modalità di fruizione del pubblico di Palazzo Ducale dei canali e dei contenuti digitali realizzati dai musei in risposta alla pandemia, le caratteristiche che incidono maggiormente sulla fruizione di questi, l'efficacia delle proposte e degli strumenti utilizzati.

Lo scenario descritto dai risultati del questionario rivela che sebbene la percentuale dei fruitori sia inferiore rispetto a quella dei soggetti non fruitori dell'offerta online delle istituzioni museali e di Palazzo Ducale, si può ritenere che i margini di sviluppo del pubblico siano ampi, soprattutto fra i giovani dai 18 ai 25 anni e i residenti del Veneto, in particolare modo i veneziani.

In questo contesto che vede un mutamento anche delle esigenze degli utenti, una serie di trasformazioni si rendono necessarie da parte dei musei, per rinnovare la propria offerta adattandosi ai bisogni emergenti dei fruitori, attraverso il loro ascolto e l'aggiornamento delle proprie competenze, utilizzando le modalità e gli strumenti più idonei a raggiungerli, coinvolgerli e fidelizzarli.

Lo scopo ultimo è quello di rendere i musei più accessibili e inclusivi, rafforzando il proprio ruolo di promotori di conoscenza, ma anche di bellezza, di intrattenimento, di pensiero critico, di partecipazione e di benessere in generale, in un sistema di relazioni locali, nazionali e

internazionali.

Per raggiungere questi obiettivi, potenziare e rafforzare la propria offerta online è fondamentale ma non sufficiente: è infatti necessario attuare nuovi modelli di management verso uno sviluppo sostenibile a favore delle persone e del territorio di pertinenza.

Senza il coinvolgimento, il supporto e la partecipazione delle nuove generazioni e dei residenti i musei sono destinati a diventare luoghi privi di vitalità, predisposti alla sola conservazione delle opere in essi custodite, nel migliore dei casi riservati a un tipo di fruizione di tipo “mordi e fuggi”.

In questo processo certamente l'attuazione di significative strategie di comunicazione online, che utilizzino gli strumenti dei siti web e dei canali social, si connotano come azioni quasi imprescindibili, capaci di aumentare le possibilità di interazione e dialogo coi fruitori. Ma tali attività singolarmente non potranno mai raggiungere risultati significativi, se non all'interno di una visione organica e di una strategia globale integrata, che includa attività educative, di ricerca, di relazione con il territorio, incontri e percorsi di valorizzazione delle collezioni, volti a contribuire alla formazione di una cittadinanza attiva (Rota, 2019).

Nonostante i fenomeni oggetto di analisi siano in costante evoluzione, vi è l'opportunità di prendere nei prossimi mesi delle decisioni che avranno il potenziale di plasmare il futuro dei musei a lungo termine. È necessario superare la tendenza a voler ripristinare lo status quo antecedente all'epidemia e abbracciare i cambiamenti necessari alla costruzione di un «new normal» necessario per preservare il patrimonio culturale e la sua sostenibilità nel futuro (Agostino, Arnaboldi e Lorenzini, 2020; Rosin e Gombault, 2021), quest'ultima intesa nel suo significato più ampio che coinvolge e fa interagire fra loro i diversi ambiti della cultura, dell'ambiente, della società e dell'economia.

I finanziamenti straordinari nel 2020 destinati al sostegno comparto museale in crisi, e i punti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dedicati a “Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura”, sono indici importanti dell'interesse da parte del Governo Italiano verso il rilancio dell'ecosistema culturale nella fase post-pandemia. A tali premesse si deve unire un cambio di passo da parte dei musei e la convinzione che sia necessario affrontare queste complesse trasformazioni per mantenere un ruolo rilevante nella società

contemporanea, insieme alla consapevolezza dell'importanza di tale ruolo da parte dei fruitori.

Perdere quest'occasione e non affrontare il cambiamento, potrebbe mettere a rischio la sopravvivenza stessa delle gestioni delle istituzioni culturali basate fundamentalmente sul turismo, con la possibilità che non riescano a superare la prossima crisi, legata non necessariamente a un ulteriore fenomeno pandemico, ma più probabilmente alle esigenze di protezione del patrimonio culturale e ambientale, messo in pericolo dalle implicazioni del turismo di massa stesso.

Bibliografia

- Acconto, C. e Mandelli, A. (2014). *Social mobile marketing, il marketing nell'era dell'ubiquitous Internet, della sharing economy e dei big data*. SDA Bocconi, Milano: EGEA.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R.E. e Unnava, H.R. (2000). "Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment". *Journal of Marketing Research*, 37 (2), pp. 203-14.
- Agenzia Ansa (2020). "TCI e Hertz, 90% italiani in vacanza anche con la pandemia". *Agenzia Ansa*, 18 settembre 2020.
https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/attualita/2020/09/18/tci-e-hertz-90-italiani-in-vacanza-anche-con-la-pandemia_0a60eb9f-d540-4c1e-8b09-c292cd2b9ed4.html
- Agostino, D., Arnaboldi, M. e Lampis, A. (2020). "Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness". *Museum Management and Curatorship*, 35 (4), pp. 362-372.
- Agostino, D., Arnaboldi, M. e Lorenzini, E. (2020). "Verso un «new normal» dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale?". *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura*. 1/2020, pp. 79-83.
- Aliprandi, D. e Dal Pozzolo, L. (2019). "Cultura e digital transformation: tracce di una svolta (forse già avvenuta)", *Symbola*, 21 novembre 2019.
<https://www.symbola.net/approfondimento/cultura-e-digital-transformation-tracce-di-una-svolta-forse-gia-avvenuta-di-damiano-aliprandi-e-luca-dal-pozzolo/>
- Anderson, M. L. (1999). "Museums of the Future: The Impact of Technology on Museum Practices". *Daedalus, America's Museums*, Vol. 128, No. 3, pp. 129-162.
- Antinucci F. (2007). *Musei virtuali. Come non fare innovazione tecnologica*. Roma-Bari: Laterza.
- Antinucci, F. (2004). *Comunicare nel museo*, Roma-Bari: Laterza.
- Arnett, D. B., German, S. D. e Hunt, S. D. (2003). "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing". *Journal of Marketing*, 67 (2), pp. 89-105.

- Balloffet, P., Courvoisier, F. H. e Lagier J.(2014). “From Museum to Amusement Park: The Opportunities and Risks of Edutainment”. *International Journal of Arts Management*, 16 (2), pp. 4-18
- Bauman, Z. (2006). *Globalization: The Human Consequences*. New York: Columbia University Press (trad. it.: *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Roma-Bari: Laterza, 2002).
- Benjamin, W. (1955). *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (trad. it.: *L’opera d’arte nell’epoca della sua riproducibilità tecnica*. Torino: Einaudi, 1966).
- Bilotto, R. (2019). “Le nuove tecnologie multimediali nel settore culturale: il loro impatto sulla fruizione e sull’esperienza dei visitatori”. *Archeomedia*, 7 novembre 2019.
<https://www.archeomedia.net/renato-bilotto-le-nuove-tecnologie-multimediali-nel-settore-culturale-il-loro-impatto-sulla-fruizione-e-sullesperienza-dei-visitatori/>
- Bollo, A. (2009). “Il marketing culturale in Italia, la fine di un ossimoro?”. In Colbert, F. *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: ETAS.
- Bonacini, E. (2011). *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*. Roma: Aracne Editore, p. 11.
- Bonacini, E. (2014). “La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità”. *Il Capitale Culturale*, vol. 9, p. 90.
- Borzomì, T. (2020a). “Musei chiusi fino al primo aprile «Scelta miope, penalizza la città»”. *Il Gazzettino ed. Venezia-Mestre*, 30 dicembre 2020, p. 29.
- Borzomì, T. (2020b). “«Musei civici, rilancio della Lega: Aperti almeno nei fine settimana»”. *Il Gazzettino ed. Venezia-Mestre*, 3 gennaio 2021, p. 32.
- Botti, S. (2000). “What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value”. *International Journal of Arts Management*, 2 (3), pp. 17-19.
- Camarero, C., Garrido, M. J. e San José, R. (2016). “Efficiency of Web Communication Strategies: The Case of Art Museums”. *International Journal of Arts Management*, Vol. 18, n. 2, pp. 42-62.
- Cameron, D. F. (2005). *Il museo: tempio o forum*. In Ribaldi, C. (a cura di), *Il nuovo museo. Origini e percorsi*. Milano: Il Saggiatore, p. 46.

- Casarin, F. (2009). “Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l’approccio pluralistico”. In Rispoli, M. e Brunetti, G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino.
- Cervellini, F. e Rossi, D. (2011). “Comunicare emozionando. L’edutainment per la comunicazione intorno al patrimonio culturale”, p. 49. In Ippoliti, E. e Meschini A. (a cura di), “Tecnologie per la comunicazione del patrimonio culturale”. *Disegnare con*, Vol. 4, n.8, 2011.
- Chaney, D. e Seraphin, H. 2020. “Covid-19 crisis as an unexpected opportunity to adopt radical changes to tackle overtourism”. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1857804>
- Chiappesi, M. (2016). “Musei virtuali e inclusione sociale”. *Rivista Trimestrale di Scienza dell’Amministrazione*, 1/2016, pp. 1-15.
- Chong, D. (2007). “Stakeholder Relationships in the Market for Contemporary Art”. In Knell, S. J., *Museums in the Material World*. New York, NY: Routledge, pp. 201-213.
- Chung, T.-L., Marcketti, S., e Fiore, A. M. (2014). “Use of social networking services for marketing art museums”. *Museum Management and Curatorship*, 29:2, pp. 188-205.
- Ciervo, A. (2020). “La chiusura dei musei e degli altri istituti e luoghi di cultura pubblici durante l’emergenza sanitaria”. *Aedon*, Fascicolo 2, maggio-agosto.
- Cimoli, A. C. (2020). “Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione”. *Il capitale culturale*, supplementi 11 (2020), pp. 249-266.
- Colbert, F. (2009). *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: ETAS.
- Comune di Venezia – Ufficio dati e statistiche (2021). Popolazione residente per classi di età: anno 2020
<https://www.comune.venezia.it/it/content/popolazione-classi-et>
- Cova, B., Giordano, A. e Pallera, M. (2012). *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal, societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Denscombe, M. (2017). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 6th ed. London: Open University Press.

DG Musei del MiBACT (2020). *E ora...? Primi risultati dell'indagine condotta sui pubblici dei musei italiani durante il lockdown*, luglio 2020.
<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2020/12/Primi-risultati-dellindagine-condotta-sui-pubblici-dei-musei-italiani-durante-il-lockdown.pdf>

Diggle, K. (1986). *Guide To Ars Marketing: The Principles and Practice Of Marketing as They Apply To The Arts*. Londra: Rhinegold.

D. Legge 17 marzo 2020, n. 18; conversione nella Legge 24 aprile 2020, n. 27.

D. Legge 19 maggio 2020 n. 34; conversione nella Legge 17 luglio 2020, n. 77.

D. Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137*.

D.P.C.M. 1 marzo 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*.

D.P.C.M. 8 marzo 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*.

D.P.C.M. 17 maggio 2020, *Disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, recante misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19, e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, recante ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19*.

D.P.C.M. 3 novembre 2020, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 25 maggio 2020, n. 35, recante «Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19», e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante «Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19»*.

D.P.C.M. 14 gennaio 2021, *Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 maggio 2020, n. 35, recante «Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19», del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante «Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19», e del decreto-legge 14 gennaio 2021 n. 2, recante «Ulteriori disposizioni urgenti in materia di contenimento e prevenzione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e di svolgimento delle elezioni per l'anno 2021»*.

- Enit (2021). *Piano annuale di marketing e promozione 2021*.
<https://www.enit.it/wwwenit/images/amministrazionetrasparenteepe/disposizioni generali/Piano%202021.pdf>
- Farsagli, S., Iannone, F. e Monaco, G. (2006). “Nuovi modelli di fruizione e tecnologie innovative”. In Granelli, A. e Tracò, F. (a cura di), *Innovazione e cultura: come le tecnologie digitali potenzieranno la rendita del nostro patrimonio culturale*, Milano: Il sole 24 ore.
- Fernández, I. M. G. (2015). “The Role of Museums in Contemporary Society: Institutional Discourse or Participatory Museum”. *Complutum* 26 (2), pp. 39-47.
- Fernández-Hernández, R., Vacas-Guerrero, T. e García-Muiña, F. E. (2020). “Online reputation and user engagement as strategic resources of museums”. *Museum Management and Curatorship*.
- Finestre sull’Arte (2020) “I Musei Civici di Venezia, da Palazzo Ducale al Museo Correr, si presentano su web e social”. *Finestre sull’Arte*, 14 marzo 2020.
<https://www.finestresullarte.info/musei/musei-civici-veneziani-si-presentano-su-web-e-social>
- Fondazione Fitzcarraldo (2014), *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare*
https://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/museorete_lineeguida_ricerca.pdf
- Fondazione Musei Civici di Venezia (2016). *Bilancio di esercizio. Anno 2016*
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2018/01/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Attivit%C3%A0_2016.pdf
- Fondazione Musei Civici di Venezia (2019). *Bilancio di esercizio. Anno 2019*
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/11/MUVE-Bilancio-2019_web.pdf
- Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali (2021). *Musei In_visibili. Visioni di futuro per i musei italiani per il dopo emergenza Covid-19*. Rapporto finale.
https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/wp-content/uploads/2021/06/Rapporto-finale_Musei-InVisibili-Visioni-di-futuro-post-Covid.pdf
- Francesconi, C. (2020). “Musei civici in crisi, la ricetta di Marini: «Più digitale per aumentare gli utenti»”. *Il Gazzettino ed. Venezia-Mestre*, 27 gennaio 2021, p. 32.
- Freedman, G. (2000). “The Changing Nature of Museums.” *Curator*, Vol. 43, n. 4, pp. 295-306.
- Gallo, F. (2018) *Il museo virtuale. Il caso dell’M9 di Mestre*, tesi di laurea magistrale, Università Ca’ Foscari Venezia, a.a. 2017-2018, relatore Panozzo, F.

- Galluzzi, P. (1997). *Nuove tecnologie e funzione culturale dei musei. Opportunità e scenari per il terzo millennio*. In Galluzzi, P., Valentino, P.A. (a cura di), *I formati della memoria. Beni culturali e nuove tecnologie alle soglie del terzo millennio*, Firenze: Giunti.
- Gargioni, C. (2020). “A sorpresa riaprono Palazzo Ducale e Correr. Bagarre sui conti”. *Corriere del Veneto*, 3 marzo 2021, p. 9.
- Garibaldi, R. (2012). *Strumenti innovativi di marketing per i musei*. Milano: Franco Angeli.
- Giaccardi, E. (2004). “Memory and Territory: New forms of virtuality for the Museum”. In Bearman, D. e Trant, J., *Museum and the Web 2004*, Toronto: Archives & Museum Informatics.
<https://www.archimuse.com/mw2004/papers/giaccardi/giaccardi.html>
- Gigliotti, G. (2020). “Il rischio per i musei è l’ipercomunicazione”. *Il Giornale dell’Arte*, n. 409, agosto 2020.
- Gilmore, A. e Rentschler, R. (2002). “Changes in museum management: a custodial or marketing emphasis”. *Journal of management development*, vol. 21, no. 10, pp. 745-760.
- Girardo, F. (2020). “«Micro donazioni dei residenti e conquista dei social. Così i musei possono superare la crisi»”. *Corriere del Veneto*, 6 gennaio 2021, p. 9.
- Greco, C., Rossi, C. e Della Torre, S. (2020). “Digitalizzazione e patrimonio culturale tra crisi e opportunità: l’esperienza del Museo Egizio di Torino”. *Il capitale culturale*, supplementi 11 (2020), pp. 197-212.
- Hertzman, E., Anderson, D. e Rowley, S. (2008). “Edutainment Heritage Tourist Attractions: A Portrait of Visitors’ Experiences at Storyeum”. *Museum Management and Curatorship*. 23 (2), pp. 155-175
- Hirschmann, E. C. (1983), “Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concepts”. *Journal of Marketing*, vol.47.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K. e Chen, T. (2019). “S-D Logic-Informed Customer Engagement: Integrative Framework, Revised Fundamental Propositions, and Application to CRM”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (1), pp. 161-185.
- Ipsos (2020). *I consumi culturali degli italiani ai tempi del Covid-19: vecchie e nuove abitudini*. Novembre 2020.
<https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroupprogetti/progetti/I%20consumi%20culturali%20degli%20italiani%20ai%20tempi%20di%20Covid-19.pdf>

- Istat, (2019). “L’Italia dei musei”.
https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf
- Istat, (2020a). Tavole di dati “Statistiche culturali”.
<https://www.istat.it/it/archivio/239547>
- Istat (2020b). *Annuario Statistico Italiano 2020*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.
- Istat, (2021). Microdati - Indagine sui musei e le istituzioni similari: microdati ad uso pubblico.
<https://www.istat.it/it/archivio/167566>
- Klein, A. (2000). *Dieci ragioni per spiegare perché il marketing culturale è sempre più necessario per le organizzazioni culturali*.
- Kim, W. G. e Park, S. A. (2017). “Social Media Review Rating Versus Traditional Customer Satisfaction: Which one has More Incremental Predictive Power in Explaining Hotel Performance?”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (2), pp. 784-802.
- Komarac, T., Ozretic-Dosen, D. e Skare, V. (2020). “Managing edutainment and perceived authenticity of museum visitor experience: insights from qualitative study”. *Museum Management and Curatorship*, 35 (2), pp. 160-181
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Kotler, N. e Kotler, P. (2004). *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Milano: Einaudi.
- Kotler, N., Kotler, P. e Kotler, W. I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources* (seconda ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, p 13.
- Langlais, D. (2005). *Cybermuseumology and intangible heritage*, p. 75
<https://www.yorku.ca/etopia/docs/conference/Langlais.pdf>
- La Stampa (2020). “Chiara Ferragni a Venezia, il sindaco le consegna il Leone D’Oro per “l’impegno civico dimostrato per l’Italia””. La Stampa, 14 settembre 2020.
<https://www.lastampa.it/spettacoli/showbiz/2020/09/14/news/chiara-ferragni-a-venezia-il-sindaco-le-consegna-il-leone-d-oro-per-l-impegno-civico-dimostrato-per-l-italia-1.39306397>

- Maccaferri, A. (2020). “On demand e interattivi, i musei nell’era post-Covid”. *Il Sole 24 Ore*, 22 maggio 2020.
- Maida, D. (2020) “Mondo dell’arte e quarantena. 10 cose che musei e gallerie hanno fatto durante il lockdown”. *Artribune*, 10 giugno 2020.
- Malobbia, M. (2015). *Ragazzi al museo. Nuovi media e tecnologie per la didattica museale: il caso Palazzo Grassi Teens*, tesi di laurea magistrale, Università Ca’ Foscari Venezia, a.a. 2014-2015, relatore Orsini, R.
- Mandarano, N. (2019). *Musei e media digitali*, Roma: Carocci Editore
- Marty, P. F. (2007). “Museum websites and museum visitors: Before and after the museum visit”. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), pp. 337-360.
- Marty, P. F. e Jones, B. (2009). *Museum Informatics : people, information, and technology in museums*. Taylor & Francis Group LCC, s.l., p. 192.
- Meschini, E. (2018). “Influencer marketing e musei: cambiare il linguaggio per raggiungere i più giovani”. *Mus.e*, 6 luglio 2018.
<http://musefirenze.it/blog/influencer-marketing-musei-cultura/>
- MiBACT, Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Direzione Generale Musei, (2019) *Piano Triennale per la Digitalizzazione e l’Innovazione dei Musei*. 2019
- MiBACT (2020a). *Coronavirus, il mondo della cultura si mobilita, al via campagna #iorestoacasa*, 8 marzo 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1437387365.html
- MiBACT (2020b). *Coronavirus, Mibact: Online su YouTube L’Italia Chiamò, Il live stream solidale a favore della Protezione civile. Musei, artisti e giornalisti uniti nella solidarietà*, 13 marzo 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_189871437.html
- MiBACT (2020c). *Dantedì, la prima edizione con letture social del Sommo Poeta*, 25 marzo 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_782268435.html
- MiBACT (2020d). *Domenica 29 marzo “ArT you ready?”*, il flashmob del patrimonio culturale italiano, 27 marzo 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1421406546.html

- MiBACT (2020e). *Il MiBACT lancia il Gran virtual tour del patrimonio culturale. Torna “Art you ready?”*, la campagna digitale per ammirare da casa la bellezza italiana, 4 aprile 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1236884279.html
- MiBACT (2020f). *Al via la campagna a favore della Protezione Civile*, 10 aprile 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1959352893.html
- MiBACT (2020g). *L'arte ti somiglia. Franceschini: importante non perdere il contatto con il patrimonio culturale*, 11 aprile 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_241947566.html
- MiBACT (2020h). *Musei, MiBACT: circa 200 i luoghi della cultura stati accessibili, domani previste le riaperture di Villa del Colle del Cardinale e Castello Bufalini a San Giustino*, 6 giugno 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1754462220.html
- MiBACT (2020i). *MiBACT, innovazione: parte CulturalItaliaOnline, il primo aggregatore social degli account delle principali istituzioni culturali italiane*, 17 luglio 2020.
https://storico.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_2082502703.html
- MiBACT (2020j). *Viaggio in Italia attraverso l'arte della moda*, settembre 2020.
<https://www.beniculturali.it/lartedellamoda>
- MiBACT (2020k). *Sul web e sui social sbocciano le primule del patrimonio culturale*, dicembre 2020.
<https://www.beniculturali.it/vaccinocovid>
- Moolhuijsen, N. (2020). “Perché oggi i musei e il loro modo di far cultura sono più importanti che mai”. *cheFare*, 2 aprile 2020.
- Muzi, V. (2020). “Il mondo della cultura chiude di nuovo. Nuova guida dei musei e delle mostre online”. *Artribune*, 8 novembre 2020.
- Negri, M. (2012). “The Virtual Museum, a shift in meaning”. In *Report 1, The Virtual Museum. The Learning Museum Network Project*, pubblicato da Nicholls A., Pereira M. e Sani M., 2012, p. 16
- Negrini, M., Paolini, P. e Rubegni, E. (2010). *Museums' visitors or internet users?*. In Nicholls, A., Pereira, M., e Sani M. *The virtual museum - Report 1. The Learning Museum Network Project*, pp. 69-81

- O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0*, 30/09/2005.
<https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Ordinanza del Ministro della Salute 23 febbraio 2020, *Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19. Regione Veneto*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*.
<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/shock-cultura-covid-19-e-settori-culturali-e-creativi-e9ef83e6/>
- Orlandi, S. D. (2019). *La web strategy come sistema*. In Orlandi, S. D., Calandra, G., Ferrara V., Marras, A. M. e Radice, S. (a cura di), 2019. *Web Strategy Museale. Monitorare e progettare la comunicazione culturale nel web*. Milano: Edizione ICOM Italia, p. 27.
- Osservatorio Innovazione Digitale (2020a). *Dall'emergenza nuovi paradigmi digitali per la cultura*, Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali. Report maggio 2020
https://www.osservatori.net/it_it/pubblicazioni?productor_name=468
- Osservatorio Innovazione Digitale (2020b). *L'aumento del livello di interesse per le attività online dei musei incentivato dal Covid-19 e gli investimenti per migliorare i servizi offerti*. Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali. 27 maggio 2020.
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/laumento-del-livello-di-interesse-per-le-attivita-online-dei-musei-incentivato-dal-covid-19-e-gli-investimenti-per-migliorare-i-servizi-offerti>
- Osservatorio Innovazione Digitale (2021). *Extended Experience: la sfida per l'ecosistema culturale*. Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali. Maggio 2021.
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/musei-italiani-esperienza-estesa>
- Ossi, I. e Rosa Slava, M. (2020). "Insieme per i musei di Venezia, e non solo". *Ytali*, 1 febbraio 2021.
<https://ytali.com/2021/02/01/insieme-per-i-musei-di-venezias-e-non-solo/>
- Panza, P. (2020). "Venezia lascia chiusi i musei. «Tanto non ci sono turisti». Il Fai: così penalizza i cittadini". *Corriere della Sera*, 7 gennaio 2021, p. 25.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M. e Clark, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Butterworth-Heinemann
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (2021)
https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR_3.pdf

- Pine, B.J. e Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*. Boston, MA: HBS Press.
- Pirrelli, M. (2020). “Nel lockdown musei più social, ma solo uno su quattro ha un piano digitale”. *Il Sole 24 Ore*, 27 maggio 2020.
- Rebuf, A. (2015). *Tecnologie digitali: il rapporto tra il museo e il pubblico. Il caso Peggy Guggenheim Collection*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, a.a. 2014-2015, relatore Bernardi, B.
- Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016.
- 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.
- Rentschler, R. e Hede, A. M. (2007). *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Oxford: Butterworth-Heinemann, p. 23.
- Rentschler, R. e Radbourne, J. (2008). “Relationship Marketing in the Arts: The New Evoked Authenticity”. In Sargeant, A., e Wymer, W., *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*. New York, NY: Routledge, pp. 241-252.
- Richani, E., Papaioannou, G. e Banou, C. (2016). “Emerging opportunities: the internet, marketing and museums”. *MATEC Web of Conferences*, 76.
- Roederer, C., Revat, R. e Pallud, J. (2020). “Does Digital Mediation Really Change the Museum Experience?: Museomix in the Lyon-Fourvière Archaeological Museum”. *International Journal of Arts Management*, 22 (3), p. 117.
- Romanelli, G. e Dilenzo, P. (2010). *Venezia. Il Palazzo Ducale*, Milano-Venezia: Skira-Marsilio.
- Rosin, U. e Gombault, A. (2021). “Venice in Crisis: The Brutal Marker of Covid-19”. *International Journal of Arts Management*, Vol. 23, Fasc. 2, Winter 2021, pp. 75-88.
- Rota, M. (2019). *Musei per la sostenibilità integrata*. Milano: Editrice Bibliografica.
- Ryan, D. e Jones, C. (2009). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for engaging the Digital Generation*. Philadelphia, PA: Kogan Page, p. 5.

- Saxton, G. D., Guo, C. e Brown, W. A. (2007). “New dimensions of Nonprofit Responsiveness. The Application and Promise of Internet-Based Technologies”. *Public Performance & Management Review*, 31 (2), pp. 144-173.
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential marketing*. New York: The Free Press.
- Schweibenz, W. (2004). “The development of Virtual museums”. *ICOM NEWS*, ICOM, n. 3, p. 3.
- Severino, F., a cura di (2014). *Un marketing per la cultura*. Milano: Franco Angeli.
- Sgarbi, V. (2020). “Appello per scongiurare la morte dell’arte a Venezia”. *Il Giornale*, 3 gennaio 2021, p. 31.
- Solima, L. (2010). “Social network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale”. *Sinergie* 2010/28, pp. 47-74.
- Solima, L. (2012). *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*. Soveria Mannelli (CZ): Rubbettino, p. 30.
- Tallon, L. e Walker, K. (2008). *Digital Technologies and the museum experience. Handheld guides and other media*. Plymouth: AltaMira Press, pp. 109-118.
- Tantucci, E. (2020). “Domani riaprono Correr e Ducale visitabili a marzo anche il venerdì”. *La Nuova di Venezia e Mestre*, 3 marzo 2021, p. 17.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*
- Traversi, L. (2020). “Muve, nessuno ha perso il lavoro e si riparte”. . *Il Sole 24 Ore*, 27 settembre 2020.
<https://www.ilsole24ore.com/art/muve-nessuno-ha-perso-lavoro-e-si-riparte-ADStMur>
- Troilo, G. (2014). *Marketing nei settori creativi*. Milano: Pearson Italia, p. 86.
- Trusov, M., Bucklin, R. E. e Pauwels, K. (2009). “Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings From an Internet Social Networking Site”, *Journal of Marketing* 73 (5), pp. 90-102
- Vargo, S. L. e Lusch, R. F. (2004). “Evolving to a New Dominant Logic For Marketing”. *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.
- Waller, D. S. e Waller, H. J. (2019). “An Analysis of Negative Reviews in top art Museums’ Facebook Sites”. *Museum Management and Curatorship*, 34 (3), pp. 323-338.

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A. e Lucas, J. (2009). “Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations Are Using Facebook”. *Public Relations Review*, 35 (2), pp. 102-106.

Wiggins, J., Song, C., Trivedi, D. e Preece S. B. (2017). “Consumer Perceptions of Arts Organizations’ Strategies for Responding to Critique,” *International Journal of Arts Management*, 20 (1), pp. 4-20.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sitografia

<http://camera.to/news/cameraonair-3/> [Accesso effettuato il 21/01/2021].

<http://www.icom-italia.org/lettera-aperta-ai-membri-del-consiglio-di-amministrazione-fondazione-musei-civici-di-veneziah#ICOM> [Accesso effettuato il 02/03/2021].

<http://musei.beniculturali.it/musei-covid19> [Accesso effettuato il 30/12/2020].

<http://musei.beniculturali.it/notizie> [Accesso effettuato il 08/01/2021].

<http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/art-you-ready-la-nuova-campagna-del-mibact-passa-per-instagram> [Accesso effettuato il 02/01/2021].

<http://www.beniculturali.it/luoghiaperti> [Accesso effettuato il 18/01/2021].

<http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/> [Accesso effettuato il 29/09/2020].

<http://www.icom-italia.org/la-comunicazione-digitale-dei-musei-sfide-e-opportunita-ai-tempi-del-covid-19-17-dicembre-2020-in-collaborazione-con-regione-lombardia/> [Accesso effettuato il 01/12/2021].

<http://www.v-must.net/> [Accesso effettuato il 09/11/2020].

<https://artsandculture.google.com/project/wonders-of-italy> [Accesso effettuato il 17/01/2021].

<https://centropecci.it/it/eventi/pecci-on> [Accesso effettuato il 22/01/2021].

<https://consiglio2020.comune.venezia.it/atti-ispettivi/1/atto/119> [Accesso effettuato il 16/03/2021].

<https://culturaitaliaonline.beniculturali.it/> [Accesso effettuato il 18/01/2021].

<https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> [Accesso effettuato il 05/10/2020].

<https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2020/Facebook-Reports-Second-Quarter-2020-Results/default.aspx> [Accesso effettuato il 16/10/2020].

<http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/piano-triennale-per-la-digitalizzazione-e-innovazione-dei-musei> [Accesso effettuato il 19/10/2020].

<https://museoarcheocagliari.beniculturali.it/attivita/i-podcast-del-museo-archeologico/> [Accesso effettuato il 20/01/2021].

https://it.wikipedia.org/wiki/Radio-frequency_identification [Accesso effettuato il 02/11/2020].

<https://palazzoducale.visitmuve.it/> [Accesso effettuato il 16/03/2021].

<https://palazzoducale.visitmuve.it/it/il-museo/percorsi-e-collezioni/percorsi-e-collezioni/> [Accesso effettuato il 06/02/2021].

<https://palazzoducale.visitmuve.it/it/pianifica-la-tua-visita/biglietti/> [Accesso effettuato il 16/04/2021].

<https://pinacotecabrera.org/brera-media/> [Accesso effettuato il 22/01/2021].

https://streaming.comune.venezia.it/basestream.php?tipo=commissione&data=02032021_1&cal=atti-assemblee/1/atto/64&anno=2020 [Accesso effettuato il 17/03/2021].

<https://support.apple.com/it-it/HT201357> [Accesso effettuato il 02/11/2020].

<https://triennale.org/eventi/triennale-upside-down> [Accesso effettuato il 21/01/2021].

<https://twitter.com/DucaleVenezia> [Accesso effettuato il 11/03/2021].

<https://twitter.com/LuigiBrugnaro> [Accesso effettuato il 18/02/2021].

https://twitter.com/visitmuve_it [Accesso effettuato il 14/03/2021].

https://twitter.com/visitmuve_en [Accesso effettuato il 12/02/2021].

<https://web.archive.org/web/20171129124232/http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing> [Accesso effettuato il 3/10/2020].

<https://wearesocial.com/it/digital-2020-italia> [Accesso effettuato il 10/11/2020].

<https://www.ama.org/topics/digital-marketing/> [Accesso effettuato il 3/10/2020].

<https://www.apritimoda.it> [Accesso effettuato il 17/01/2021].

<https://www.arthistoryinfocus.com/courses/271/cultural-travels-from-home--a-guided-tour-of-the-doge-s-palace.html> [Accesso effettuato il 18/02/2021].

<https://www.beniculturali.it/articolo/fumetti-nei-musei-aderisce-alla-campagna-ioleggoacasa> [Accesso effettuato il 16/01/2021].

<https://www.beniculturali.it/campagne-di-comunicazione> [Accesso effettuato il 24/01/2021].

<https://www.beniculturali.it/laculturanonisiferma> [Accesso effettuato il 16/01/2021].

<http://www.beniculturali.it/luoghiaperti> [Accesso effettuato il 17/01/2021].

<https://www.beniculturali.it/virtualtour> [Accesso effettuato il 16/01/2021].

<https://www.britannica.com/topic/virtual-museum> [Accesso effettuato il 07/11/2020].

https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/al_via_il_progetto_per_la_piattaforma_digitale_della_cultura_teatro_musica_arte_live_e_ondemand?contentId=CSA31730 [Accesso effettuato il 02/01/2021].

<https://www.confcommercio.it/-/cultura-digitale-covid> [Accesso effettuato il 14/01/2021].

<https://www.facebook.com/DucaleVenezia> [Accesso effettuato il 15/03/2021].

<https://www.facebook.com/VillaGiuliaRm> [Accesso effettuato il 20/01/2021].

<https://www.facebook.com/visitmuve> [Accesso effettuato il 18/03/2021].

<https://www.fpcgilveneto.it/notizie/207-musei-chiusi-fino-ad-aprile-ennesima-scelta-sbagliata.html> [Accesso effettuato il 19/02/2021].

<https://www.gamec.it/radio-gamec-popup-4/> [Accesso effettuato il 21/01/2021].

<https://www.guggenheim-venice.it/en/press/press-releases/collezione-peggy-guggenheim-e-radio-italia/> [Accesso effettuato il 21/01/2021].

<https://www.instagram.com/ducalevenezia/> [Accesso effettuato il 07/03/2021].

<https://www.instagram.com/visitmuve/> [Accesso effettuato il 10/02/2021].

<https://www.masterbiennalegestionebeniculturali.it/iniziative/> [Accesso effettuato il 13/01/2021].

<https://www.maxxi.art/> [Accesso effettuato il 22/01/2021].

<https://www.maxxi.art/programmi-educativi/iorestoacasa-con-il-maxxi/> [Accesso effettuato il 19/01/2021].

<https://www.minervaeurope.org/about/minervaec.htm> [Accesso effettuato il 05/10/2020].

<https://www.mobileiron.com/en/qriosity> [Accesso effettuato il 30/10/2020].

<https://www.museion.it/museion-bulletin/> [Accesso effettuato il 23/01/2021].

<https://www.museion.it/2020/12/la-nuova-visione-di-museion-prende-forma/> [Accesso effettuato il 23/01/2021].

<https://www.musement.com/it/venezia/virtual-tour-of-the-doge-s-palace-from-home-224214/> [Accesso effettuato il 18/02/2021].

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/laumento-del-livello-di-interesse-per-le-attivita-online-dei-musei-incentivato-dal-covid-19-e-gli-investimenti-per-migliorare-i-servizi-offerti> [Accesso effettuato il 10/10/2020].

<https://www.palazzostrozzi.org/archivio/mostre/in-contatto/> [Accesso effettuato il 19/01/2021].

<https://www.qrcode.com/en/history/> [Accesso effettuato il 30/10/2020].

<https://www.scuderiequirinale.it/pagine/raffaello-oltre-la-mostra> [Accesso effettuato il 18/01/2021].

<https://storico.beniculturali.it/mibac/opencms/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/SalaStampa/ComunicatiStampa/index.html> [Accesso effettuato il 24/01/2021].

https://www.treccani.it/enciclopedia/media-sociali_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/ [Accesso effettuato il 16/10/2020].

https://www.treccani.it/enciclopedia/realta-aumentata_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29
[Accesso effettuato il 05/11/2020].

<https://www.touringclub.it/news/i-musei-civici-di-veneziah-chiusi-fino-ad-aprile-il-touring-invita-il-sindaco-brugnaroh-a-tornare> [Accesso effettuato il 02/03/2021].

<https://www.uffizi.it/magazine/uffizi-facebook-2020> [Accesso effettuato il 19/01/2021].

<https://www.uffizi.it/video-storie/uffizi-on-air> [Accesso effettuato il 21/01/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/aperture-muve/> [Accesso effettuato il 13/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/presentazione/> [Accesso effettuato il 06/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/statuto/> [Accesso effettuato il 06/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/trasparenza/>[Accesso effettuato il 15/03/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/iorestoacasa-con-i-musei-civici-di-veneziah/> [Accesso effettuato il 10/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/muve-insieme/> [Accesso effettuato il 17/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/servizi-educativi/museo-in-classe/> [Accesso effettuato il 10/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/servizi-educativi/muvecontest/> [Accesso effettuato il 10/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/servizi-educativi/musei-in-gioco-summer-camp-muve/> [Accesso effettuato il 10/02/2021].

<https://www.visitmuve.it/it/ufficio-stampa/> [Accesso effettuato il 16/03/2021].

https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/11/ComStampa_Mission_Impossible_Ducale.html [Accesso effettuato il 09/02/2021].

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLg2dFdDRRC1Gtp33i7xqUwFO82TEVnMz2>
[Accesso effettuato il 19/01/2021].

<https://ytali.com/2021/01/02/cosi-succide-la-cultura-a-veneziah-appello-in-difesa-dei-musei-civici/> [Accesso effettuato il 02/03/2021].

Allegato 1

È stata avviata una campagna di ascolto dei visitatori di Palazzo Ducale, per fini di ricerca e per trarre informazioni utili per le attività future.

Le saremmo quindi molto grati se potesse dedicarci 10 minuti del suo tempo per rispondere ad alcune domande.

Il questionario è anonimo e tutte le risposte saranno trattate nel rispetto della normativa sulla privacy.

La ringraziamo per la collaborazione.

Sezione I

1. Prima dell'emergenza sanitaria, in media, quante volte andava a visitare un museo in un anno?

Non vado mai, oggi è un'eccezione

Da 1 a 3

Da 4 a 6

Da 7 a 10

Più di 10

2.1. Prima dell'emergenza sanitaria utilizzava internet?

Sì, ogni giorno

Sì, frequentemente

Sì, saltuariamente

No, mai

2.2. Prima dell'emergenza sanitaria utilizzava i social network?

Sì, ogni giorno

Sì, frequentemente

Sì, saltuariamente

No, mai

Sezione II - Durante l'emergenza sanitaria

3. Durante il periodo di chiusura a causa dell'emergenza sanitaria, i musei hanno potenziato in maniera significativa la loro attività online, diffondendo nuovi contenuti digitali (foto, video, conferenze, seminari, testi, laboratori, quiz, ecc.).

Durante questo periodo le è capitato di visitare siti internet o profili social di musei italiani?

Sì

No

Se le è capitato di visitare siti internet o profili social di musei italiani:

3.1. Attraverso quale dispositivo in prevalenza?

Telefono

Tablet

Computer

3.2. Quale canale/piattaforma ha utilizzato in prevalenza? (selezionare al massimo 2 risposte)

Sito del museo

Newsletter

Facebook

Instagram

YouTube

Twitter

TikTok

Blog

Link da altri siti

3.3. Di quali musei in particolare?

I Musei locali vicino a casa

I Musei italiani più noti e importanti

I Musei Civici di Venezia

Palazzo Ducale

Altro:

3.4. Che cosa ha apprezzato in particolare? (selezionare al massimo 2 risposte)

Newsletter

Fotografie

Video: interviste e vedute dello spazio

Dirette video su Facebook o Instagram
Testi
Podcast
Visite guidate virtuali
Conferenze e seminari online
Attività educative (laboratori, giochi, etc.)
Attività partecipative (quiz, invio foto o filmati)
Altro:

3.5. È rimasto soddisfatto di questi contenuti?

Molto
Abbastanza
Poco
Per niente
Non saprei

3.6. Per quale motivo ha apprezzato i contenuti digitali forniti dai musei? (selezionare al massimo 2 risposte)

Approfondire le mie conoscenze
Imparare qualcosa di nuovo
Coltivare i miei interessi/passioni
Svago
Rilassarmi
Per non sentirmi solo
Fare qualcosa con parenti e/o amici
Combattere la noia
Curiosità verso le novità
Comodità
Gratuità dei contenuti
Altro:

4. Durante il periodo di chiusura a causa dell'emergenza sanitaria, le è capitato di accedere ai contenuti digitali di Palazzo Ducale?

Sì
No

Se le è capitato di accedere ai contenuti digitali di Palazzo Ducale

4.1. Che cosa ha apprezzato in particolare? (selezionare al massimo 2 risposte)

Fotografie

Video: interviste e vedute dello spazio

Testi

Podcast

Attività educative (laboratori, giochi, etc.)

Concorsi e attività partecipative

Newsletter della Fondazione Musei Civici di Venezia

Altro:

4.2. È rimasto soddisfatto di questi contenuti?

Molto

Abbastanza

Poco

Per niente

Non saprei

5. Ritiene che i musei debbano continuare anche in futuro a produrre nuovi contenuti digitali, come quelli proposti durante il periodo di chiusura?

Sì

No

5.1. Se sì, che cosa in particolare? (selezionare al massimo 2 risposte)

Newsletter

Visite virtuali dello spazio/collezioni/mostre

Produzioni video: incontri e interviste

Lezioni online

Podcast: commenti/letture/storie

Dirette video su Facebook o Instagram

Video e musica su TikTok

Fotografie e testi su Facebook o Instagram

Fotografie su Pinterest

Notizie su Twitter

Mostre virtuali e 3D

Blog con approfondimenti

Vendita di prodotti e servizi con e-commerce

Colonne sonore su piattaforme digitali (es. Spotify)

Non saprei

Altro:

6. Durante il periodo di chiusura, ha avvertito la mancanza della possibilità di visitare i musei?

Moltissimo

Molto

Abbastanza

Poco

Pochissimo

Per niente

6.1. Se sì, che cosa le è mancato, in particolare?

Vedere dal vivo le opere e le sale espositive

Incontrare altre persone

Prendere parte alle attività, incontri e inaugurazioni

Visitare le mostre temporanee

Nulla

Non saprei

Altro:

Sezione III - Dopo l'emergenza sanitaria

7. Per quale motivo ha scelto di visitare Palazzo Ducale? (selezionare al massimo 2 risposte)

Per la bellezza del luogo

Perché è un luogo storico, simbolo della città di Venezia

Per vedere le sale

Per vedere le opere esposte

Per trascorre del tempo libero con amici e/o parenti

Per incontrare persone con interessi simili a miei

Per approfondire le mie conoscenze
Per passare un momento personale piacevole
Perché non lo avevo mai visitato
Per visitarlo in un momento meno affollato del consueto
Per interessi di studio o professionali
È parte di un tour turistico
Altro:

8. Come ha ottenuto le informazioni per organizzare la visita a Palazzo Ducale? (selezionare al massimo 2 risposte)

Guide e materiale informativo
Punti di informazione turistica
Agenzie turistiche
Indicazioni di itinerario presenti nella zona
Locandine e manifesti
Attraverso scuola/università
Articoli o pubblicità su quotidiani e riviste
Radio o televisione
Sito internet di Palazzo Ducale
Link da altri siti
Canali social di Palazzo Ducale (Facebook, Twitter, Instagram)
Canali social di altri
Consigli di amici o parenti
Sono già venuto in passato a Palazzo Ducale
Altro:

9. Con chi è venuto a Palazzo Ducale?

Da solo
Con il partner/coniuge
Con amici
Con persone di famiglia
Con gruppi organizzati (scuole, università, agenzie turistiche, Tour Operator, etc.)

10. È la prima volta che visita Palazzo Ducale?

Sì

No

11. Pensa di continuare ad usare le risorse digitali dei musei (internet e social media) con la stessa intensità del periodo di chiusura?

Sì

No, di più

No, di meno

12. Se fossero disponibili contenuti digitali di elevata qualità (foto, video, visite interattive, lezioni online, ricostruzioni 3D, audioguide, percorsi musicali, ecc.), una “visita online” potrebbe sostituire la visita di persona a Palazzo Ducale?

Sì

No, nel modo più assoluto

No, ma potrebbe indurmi poi a visitare il museo o completare la visita di persona

13. Sarebbe disposto a pagare 5 euro per una visita guidata online di una sala di un museo, in compagnia del Direttore o di un esperto?

Sì

No, di più

No, di meno

No, non mi interessa

Sezione IV - Profilo visitatore

14. Sesso

M

F

15. Età

meno di 18 anni

18-25 anni

26-35 anni

36-50 anni

51-65 anni

Oltre 65 anni

16.1 Nazione:

16.2 CAP:

17. Titolo di studio

Licenzia elementare

Licenzia media

Diploma

Laurea

Post laurea

18. Ambito di attività

Studente

Docente

Imprenditore

Libero professionista

Impiegato

Operaio

Commerciante

Artigiano

Casalinga/o

Pensionato

Disoccupato/In cerca di prima occupazione

Altro:

19. Data della compilazione:.....

Grazie per la collaborazione.

I dati raccolti nell'ambito della presente ricerca sono in forma anonima e saranno trattati in forma aggregata per finalità statistiche e di ricerca.

Ai sensi del nel GDPR (regolamento 679/2016) punto 26 dei considerando, "i principi di protezione dei dati non dovrebbero pertanto applicarsi a informazioni anonime, vale a dire

informazioni che non si riferiscono a una persona fisica identificata o identificabile o a dati personali resi sufficientemente anonimi da impedire o da non consentire più l'identificazione dell'interessato. Il presente regolamento non si applica pertanto al trattamento di tali informazioni anonime, anche per finalità statistiche o di ricerca.”