



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività
culturali

ordinamento (ex D.M 270/2004)

Tesi di Laurea

**Il sistema camerale lombardo a
sostegno della cultura**

“Innovamusei” un bando in collaborazione con Fondazione
Cariplo e Regione Lombardia

Relatore

Prof. Federico Pupo

Correlatore

Prof. Francesco Casarin

Laureanda

Claudia Todde

Matricola 975092

Anno Accademico

2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1. LE CAMERE DI COMMERCIO.....	4
1.1. Excursus storico sulle Camere di Commercio	4
1.2. Organi e funzioni delle Camere di Commercio	7
1.2.1. Gli organi delle CC.....	7
1.2.2. Le funzioni delle CC.....	9
1.2.3. Come si sostengono le Camere di Commercio?	10
1.3. Il sistema camerale italiano. Approfondimento su Unioncamere Lombardia.....	11
CAPITOLO 2. IL BANDO “INNOVAMUSEI”	17
2.1. Il settore culturale ai tempi dell'emergenza pandemica	17
2.2. La situazione museale italiana: problemi attuali e prospettive future	19
2.3. Descrizione del progetto “Innovamusei”: gli enti promotori, le fasi e gli obiettivi	26
2.3.1. I soggetti promotori del bando	27
2.3.2. Le fasi e gli obiettivi del progetto.....	28
CAPITOLO 3. UNO DEI PROGETTI VINCITORI DEL BANDO: “NUOVE GENERAZIONI AL MUSEO”	36
3.1. Alchemilla al servizio di tre musei lombardi	36
3.1.1. La cooperativa sociale Alchemilla.....	36
3.1.2. Il Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano	39
3.1.3. Il Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini di Vigevano	43
3.1.4. Il Civico Museo Archeologico di Angera	46
3.2. Descrizione del progetto “Nuove generazioni al museo”	49
3.3. Considerazioni su “Nuove generazioni al museo”	64
CONCLUSIONE	69
BIBLIOGRAFIA.....	71

INTRODUZIONE

A inizio luglio 2022 sono partita per Marsiglia ed è iniziata così la mia seconda esperienza all'estero grazie al programma “*Erasmus Traineeship*” che mi ha permesso di vivere per due mesi in una città a Sud della Francia e di svolgere un tirocinio presso la Camera di Commercio Italiana per la Francia di Marsiglia. In questa occasione ho potuto conoscere le attività e il lavoro svolti da una Camera di Commercio per sostenere le imprese e il ruolo che essa riveste all'interno del proprio territorio di riferimento. I mesi in cui ho lavorato alla CCIF di Marsiglia hanno fatto accendere in me un forte interesse nei confronti di questi enti e del concreto contributo che offrono alla comunità di imprese attive nel territorio di loro competenza.

Nel mio lavoro alla Camera di Commercio Italiana di Marsiglia mi sono occupata di individuare e contattare galleristi italiani interessati a partecipare alla Fiera Internazionale d'arte di Montpellier. Spesso le Camere di Commercio estere contribuiscono alla realizzazione di iniziative fieristiche in cui si impegnano ad allestire i padiglioni italiani presenti a questi eventi, coinvolgendo imprese italiane. La partecipazione a fiere di settore è un modo per le piccole e medie imprese di espandere il proprio *business* verso nuovi mercati, nel mio caso verso quello francese. In tale occasione ho avuto modo di riflettere sul tipo di supporto che le Camere di Commercio offrono alle organizzazioni culturali, anch'esse imprese da sostenere che necessitano di supporto per svolgere la propria attività e competere nel proprio mercato di riferimento. Ed è così che mi sono posta una domanda: “Come le Camere di Commercio - che siano estere oppure italiane - sostengono i soggetti operanti nel settore della cultura?” Da questa domanda è scaturita la voglia di rispondere e ha successivamente preso forma il mio progetto di tesi dal titolo: “Il sistema camerale lombardo a sostegno della cultura: Innovamusei, un bando in collaborazione con Fondazione Cariplo e Regione Lombardia”.

Il progetto Innovamusei è un bando indetto nel 2021 da tre enti promotori, tra questi un ruolo di primo ordine l'ha ricoperto l'Unione delle Camere di Commercio Lombarde che ha assunto la funzione di soggetto gestore. Il bando ha avuto l'obiettivo di offrire risorse economiche e competenze a imprese culturali e creative interessate a sviluppare prodotti o servizi che potessero essere utili a innovare i musei. Ha incentivato le sinergie tra istituzioni museali e piccole medie imprese operanti nel settore della cultura per realizzare progetti capaci di rinnovare l'offerta dei musei ed ecomusei lombardi coinvolti e di qualificare e incrementare la domanda attraverso l'uso di tecnologie digitali. Tutto questo in un momento

in cui il diffondersi dell'epidemia da covid ha rallentato e ostacolato l'attività tradizionale delle organizzazioni culturali. A seguito delle chiusure forzate i musei si sono trovati nella condizione di dover ripensare la propria azione, si sono reinventati proponendo modalità interattive di fruizione e di interazione con il proprio pubblico. L'utilizzo dei *social network* prima di questo periodo si limitava alla comunicazione di iniziative promosse dall'istituzione museale, dopo tale esperienza questi canali sono stati sfruttati in maniera nuova; un format molto in voga è stato il quiz che ha permesso agli utenti di interagire con gli operatori su tematiche inerenti alle opere conservate nei singoli musei o su aspetti più generali della storia dell'arte. Il bando è quindi riuscito a fornire un aiuto concreto a musei e a incoraggiare la costruzione di partnership tra gli istituti museali e le ICC. Tra le quindici imprese ammesse al finanziamento ho scelto di focalizzarmi su Alchemilla, una cooperativa sociale che si è posta al servizio di tre musei lombardi - il Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano, il Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini di Vigevano e il Civico Museo Archeologico di Angera - offrendo un prodotto tecnologico che ha reso possibile un riallestimento dei percorsi di visita originari. Sono stati forniti strumenti che hanno permesso di raggiungere un pubblico giovane diviso in tre target di età: uno compreso tra i tre e i sei anni, un altro composto da bambini di età scolare tra i sei e gli otto anni e un terzo segmento costituito da adolescenti di un'età compresa tra gli undici e i diciotto anni.

Per concludere, il mio elaborato intende dimostrare come, attraverso l'apertura di un bando, le Camere di Commercio, nel caso specifico quelle presenti sul territorio lombardo, abbiano portato sostegno e supporto a istituzioni culturali – in particolare musei ed ecomusei lombardi – bisognose di innovarsi per diventare maggiormente competitive nel mercato. Le organizzazioni culturali hanno bisogno, per sopravvivere, di competere con gli altri soggetti del proprio mercato di riferimento e le Camere di Commercio possono essere un supporto in questo senso. La mia tesi ha, pertanto, il fine di raccontare concretamente il sostegno offerto da tali enti ai soggetti della filiera culturale.

CAPITOLO 1. LE CAMERE DI COMMERCIO

1.1. Excursus storico sulle Camere di Commercio

Le Camere di Commercio Italiane si sono configurate in tempi recenti e la loro struttura è cambiata nel tempo attraverso differenti interventi normativi, ultimo dei quali realizzato nel 2017. Ciò nonostante, tali istituzioni hanno origini antiche che affondano le proprie radici nell'Alto Medioevo. In quest'epoca si formarono organismi, configuratisi come libere associazioni volte a tutelare gli interessi commerciali, dotate di propri statuti ed esercitanti funzioni politiche e giurisdizionali di controllo e regolazione del mercato. Importante è evidenziare che questi organismi non assumevano le stesse strutture e definizioni ma differivano in base alla città di appartenenza e al periodo storico di riferimento.

Una svolta importante che subirono queste corporazioni si presentò nel '500, momento in cui vennero subordinate allo Stato. Nel corso del '600 e del '700 tale dipendenza si mostrò mediante limitazioni in termini di privilegi, controlli e ingerenze governative con una graduale assimilazione delle funzioni dagli organi politici ed amministrativi statali e, infine, con il sorgere di istituzioni di nomina sovrana.

Il XVIII secolo vede la formazione dello Stato moderno, motivo di disgregazione delle corporazioni, rivelatesi ormai incapaci di mantenere il controllo sull'attività economica, e la creazione di un solo centro di direzione in grado di garantire la sistematicità degli interventi economici. Queste due svolte portarono alla costituzione di un sistema camerale più simile a come lo si intende oggi.

Le corporazioni medievali possono intendersi come organismi "antenati" delle Camere di Commercio, le prime entrarono in crisi e, subito dopo, si formarono queste istituzioni che, non di rado, ne ereditarono patrimonio, sede e documentazione.

Successivamente alle camere settecentesche¹, che svolgevano funzioni di promozione economica, si formarono quelle napoleoniche², assimilabili a tribunali assoggettati al ministro della giustizia. Due leggi, una del 1802 e l'altra del 1804³, definirono: organizzazione e competenze delle Camere, come e da chi dovevano essere composte, le

¹ Per approfondire il discorso sulle camere settecentesche Cfr. Bidischini E. e Musci L., *Guida agli archivi storici delle Camere di commercio italiane*, Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, 1996, Nota storica pp. XIV-XVIII;

² Per approfondire il discorso sulle camere napoleoniche Cfr. Bidischini E. e Musci L., *Guida agli archivi storici delle Camere di commercio italiane*, Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, 1996, Nota storica pp. XVIII-XXII;

³ Per essere più precisi, qui si fa riferimento alla legge l. 26 ago. 1802, n. 70 e al regolamento del 30 apr. 1802.

cause che potevano essere discusse presso di esse; esistevano Camere principali e Camere sussidiarie, queste ultime trattavano le cause di minor conto. Inoltre la prima legge confermava che le Camere potevano continuare le loro precedenti attività. La seconda legge servì a definire la fisionomia di questi organismi, divisi in due sezioni: una giudiziaria, e l'altra politica ed economica. Le istanze del settore giudiziario facevano capo al Ministero della giustizia, gli affari politici ed economici, invece, facevano capo al Ministero dell'Interno. Rivestiva particolare rilevanza il registro ditte che aveva diversi scopi, tra i quali la conoscenza delle ditte mercantili e dei legali rappresentanti nel territorio, e quindi di tutti i membri del settore commerciale.

Solamente con la costituzione del Regno d'Italia ebbe inizio una riorganizzazione radicale delle Camere situate nella penisola e fu così che si realizzò il primo di una serie di decreti appartenenti a una legislazione comune.

Dal Settecento all'Unità d'Italia le istituzioni rappresentanti gli interessi mercantili e artigiani continuarono ad assumere caratteristiche diverse da città a città a causa dei differenti avvenimenti storici che i vari ducati, granducati, stati, repubbliche e regni subirono. Chiaramente, l'unificazione della penisola italiana portò a un'evoluzione comune delle Camere di Commercio situate nel territorio italiano⁴.

Grazie all'unificazione della penisola e quindi, al passaggio al Regno d'Italia avvenuto nel 1861, prese piede un riordino radicale delle Camere, per mezzo attraverso l'attuazione di una serie di leggi.

La prima della serie fu la L. 6 lug. 1862 n. 680, la quale permise alle Camere di commercio di assumere un assetto unitario: ne vennero istituite di nuove perché la legge prevedeva che si estendessero in tutto il territorio per fungere da intermediari tra il governo e il settore commerciale e industriale, ovvero per rappresentare interessi economici al governo e per promuoverli. Vennero prescritti compiti di tipo consultivo, informativo e amministrativo che consistevano nella facoltà di tenere informato il governo riguardo istanze e proposte utili al traffico, alle arti e alle manifatture e di pubblicare annualmente relazioni al Ministero competente sui dati relativi all'andamento del commercio e delle arti della circoscrizione di appartenenza. Inoltre, la legge del 1862 conferiva al sistema camerale la competenza di promuovere le attività economiche e l'istruzione tecnica, prevedeva che le Camere avessero

⁴ Per conoscere più approfonditamente la struttura e le funzioni delle Camere di Commercio durante la Restaurazione Cfr. Bidischini E. e Musci L., *Guida agli archivi storici delle Camere di commercio italiane*, Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, 1996, Nota storica pp. XXII-XXVI;

legami stretti con i tribunali commerciali e il permesso di riunirsi qualora si intendesse esaminare questioni di carattere economico che fossero di interesse comune. Ritengo che quest'ultimo aspetto sia di non poca importanza considerato l'obiettivo del mio elaborato, in quanto tali incontri possono intendersi come gli antenati delle associazioni delle camere che oggi conosciamo come Unioncamere nazionale e regionali, Assocamerestero, ecc.

Un altro dato di analogia rilevanza è che alle "Camere di commercio e arti" veniva conferita non poca autonomia: avevano la possibilità di predisporre direttamente e autonomamente il proprio funzionamento interno, la nomina e disciplina del personale, sempre però con l'avvenuta approvazione del Ministro competente. L'amministrazione era concessa ad un organo collegiale, i cui componenti venivano eletti dai commercianti e industriali e dal Presidente, eletto dal Consiglio. Il Governo, nell'amministrazione degli istituti camerali, aveva il solo compito di approvare il bilancio preventivo e il conto consuntivo.

Si può dire che la legge del '62 ricalcava l'ordinamento delle Camere napoleoniche e che uno dei punti più peculiari fu la mancata istituzionalizzazione dell'anagrafe commerciale⁵.

Tra il 1862 e il 1910 si partecipò all'emanazione del nuovo Codice di commercio che comportò modifiche alle funzioni svolte dalle Camere. Fu perfezionato il sistema di controllo sui bilanci camerali che però, alla fine, si rivelò un intento vano e quindi, nel 1885 con l'emanazione del r. d. 21 maggio 1885, n. 1705 l'approvazione dei bilanci camerali venne direttamente affidata al Ministero.

Nel marzo 1910 fu approvata una legge di riforma grazie alla quale le Camere assunsero il nome di Camere di commercio e industria, divennero rappresentanti degli interessi commerciali e industriali del proprio distretto e ampliarono il proprio raggio d'azione in senso pubblicistico. L'innovazione di maggiore rilievo fu che agli enti venne dato l'obbligo di registrare le denunce di costituzione, modificazione e cessazione delle imprese commerciali operanti nel loro distretto. Inoltre, furono stabilite delle norme più restrittive sul funzionamento interno ma, allo stesso tempo, fu dato alle Camere la facoltà di riunirsi in unioni o federazioni permanenti.

Un successivo regolamento, del 19 febbraio 1911, portò un altro importante cambiamento: le Camere smisero di godere dell'autonomia statutaria e divennero enti pubblici come

⁵ Per conoscere meglio i contenuti della legge L. 6 lug. 1862 n. 680 Cfr. Bidischini E. e Musci L., *Guida agli archivi storici delle Camere di commercio italiane*, Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, 1996, Nota storica pp. XXVIII-XXIX;

comuni o province. Questo dimostrò un fallimento delle Camere come rappresentanti politici ma, allo stesso tempo, perfezionò il ruolo di rilevanza tecnica nella realtà economica locale. Nel 1924, il r.d.l. n. 750, dell'8 maggio qualificò le Camere come enti pubblici, rappresentativi degli interessi economici delle rispettive circoscrizioni. Inoltre diventarono “organi corrispondenti della Direzione generale della statistica, dalla quale erano incaricate di eseguire le inchieste relative alle industrie e ai commerci”.⁶

Il fascismo, implicando il rovesciamento di non poche istituzioni dello Stato liberale, marcò la fine del sistema camerale.

Solo il 21 settembre del 1944, grazie al d.lg.lgt. si costituì, per ogni provincia, una Camera di Commercio, Industria e Agricoltura e da questo momento in poi numerosi sono stati i decreti-legge che in vari modi hanno apportato modifiche alle CC, l'ultimo risale al 2017.

1.2. Organi e funzioni delle Camere di Commercio

1.2.1. Gli organi delle CC

Ogni Camera di Commercio è costituita da sei organi:

1. il Consiglio;
2. la Giunta;
3. il Presidente;
4. il Vicepresidente;
5. il Collegio dei Revisori dei Conti;
6. gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

Il Consiglio si compone di un numero variabile di consiglieri che dipende dal numero di imprese ed unità locali iscritte al Registro delle Imprese e rappresentanti i settori che determinano l'economia della circoscrizione territoriale di competenza della Camera di Commercio. Il Consiglio svolge le funzioni elencate nel decreto legislativo n. 219 del 2016 riferito alla legge n. 580, ovvero: “delibera lo statuto e le relative modifiche ed i regolamenti [...] determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale della camera di commercio, previa adeguata consultazione delle imprese”⁷, “elege tra i suoi componenti,

⁶ Bidischini E. e Musci L., *Guida agli archivi storici delle Camere di commercio italiane*, Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, 1996, Nota storica pp. XXXIII.

⁷ Legge 580/1993, art. 11 rivisto dal d. lgs. del 25 novembre 2016 n. 219;

con distinte votazioni, il presidente e la giunta e nomina i membri del collegio dei revisori di conti [...] approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio”⁸.

La Giunta camerale rimane in carica quanto il Consiglio ed è un organo collegiale che ha potere esecutivo. Si costituisce di un Presidente e da un numero di membri che varia da cinque a sette, in base al numero dei consiglieri, il quale dipende dal numero di imprese iscritte al registro delle imprese della singola camera. I membri della Giunta eleggono il Vicepresidente che deve essere uno tra loro. Quest’organo si impegna ad attuare le linee programmatiche fissate dal Consiglio e a redigere i seguenti documenti: la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico e il suo aggiornamento, il Bilancio di esercizio (quest’ultimo deve essere approvato dal Consiglio). Inoltre è la Giunta a pianificare l’attività della Camera di Commercio, delineando gli obiettivi da raggiungere, le priorità e i programmi da compiere. Obiettivi, priorità e programmi vanno inseriti nel Bilancio preventivo che viene fatto ogni anno e ha lo scopo di informare la destinazione delle risorse da allocare rispetto alle varie attività da svolgere. Entro il 31 dicembre i membri della Giunta hanno l’obbligo di approvare il Budget direzionale. Questi elementi vengono realizzati durante le fasi di pianificazione strategica, che è la fase ideativa in cui avviene la scelta della strategia, e programmazione, momento realizzativo e applicativo di quanto ideato nella fase di pianificazione.

Il Presidente è il rappresentante della Camera di Commercio, sta in carica cinque anni e ha il compito di convocare e presiedere il Consiglio e la Giunta. Assume la rappresentanza istituzionale e legale dell’intero ente e dei due organi precedentemente descritti di fronte a terzi, come istituzioni pubbliche, associazioni, organi di Governo nazionali e regionali, ecc.

Il Vicepresidente è il sostituto del Presidente, ha l’obbligo di svolgere le sue funzioni nell’occasione in cui quest’ultimo è impossibilitato a farlo o è assente.

Il Collegio dei Revisori dei Conti esercita il controllo contabile e finanziario della Camera di Commercio. Si costituisce di sei membri totali, di cui tre sono effettivi e nominati dal Ministero dell’Economia e delle Finanze, e tre supplenti che vengono designati dal Ministero dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Giunta regionale. Per assegnati, sia come membri effettivi che supplenti, d’obbligo è essere iscritti all’albo specifico, salvo che siano

⁸ *Ibidem.*

dirigenti o funzionari pubblici. Assume una funzione di supporto al Consiglio nel perseguire le sue attività di indirizzo e controllo attraverso la redazione del bilancio d'esercizio. Per tale motivo i membri del Collegio hanno facoltà di accesso ai documenti e alle informazioni contabili e amministrative.

L'Organismo Indipendente di Valutazione è l'organo che, all'interno della Camera di Commercio, si occupa di verificare la coerenza tra gli obiettivi che vengono espressi all'interno del documento Piano triennale e quelli indicati nel Piano delle performance al fine di valutare l'idoneità degli indicatori. Opera in collaborazione con il Presidente e la Giunta per il raggiungimento dei risultati rispetto alle attività attese dall'Ente stesso, ponendo attenzione alla corretta gestione delle risorse. Per sintetizzare, l'OIV si caratterizza per: la sua autonomia e indipendenza, la sua composizione che avviene singolarmente o in forma associata e può essere monocratica o collegiale e perché esercita il controllo strategico.

1.2.2. Le funzioni delle CC

La Camera di Commercio, con la struttura precedente descritta, assume un ruolo determinante per lo sviluppo locale del territorio a cui fa riferimento. Si pone al servizio delle imprese e della comunità in collaborazione con altri organismi, enti e associazioni non solo autoctoni ma anche nazionali. Funge da mediatore tra le organizzazioni e la Pubblica Amministrazione e, in quest'ottica, la sua maggiore responsabilità è sostenere e favorire gli interessi generali delle imprese operanti nella circoscrizione di riferimento. Le varie funzioni e i compiti svolti dalle Camere di Commercio sono elencate e descritte nell'art. 2 del decreto legislativo del 25 novembre 2016. Dal decreto si evince che questi enti eseguono funzioni possibili da raggruppare in quattro categorie: amministrative, di promozione e supporto, di regolamentazione del mercato, di studio e ricerca.

Tra le funzioni amministrative, destinate a utenti e imprese, si individuano tutte quelle attività di anagrafe, certificazione, registrazione, elaborazione e pubblicazione di dati riferiti alle imprese. Un elemento fondamentale è il Registro delle Imprese: “un registro pubblico, un'anagrafe pubblica e certificativa a carattere economico e giuridico, al quale tutte le imprese [...] devono iscriversi”⁹.

⁹ Zatta Stefania, *La misurazione delle performance. Le Camere di Commercio: i casi di Bologna e Modena*, tesi di laurea magistrale, anno accademico 2011/2012;

Le funzioni di promozione e supporto si concretizzano in iniziative volte a promuovere e supportare gli interessi delle imprese e delle economie locali. Queste attività riguardano lo sviluppo di infrastrutture e dei fattori di competitività. I campi di attuazione spaziano dalla formazione, dall'innovazione tecnologica, dall'internazionalizzazione, dalla certificazione di qualità e ambientale, alla concessione di sussidi e contributi alle imprese. Le Camere offrono una vera e propria assistenza alle imprese della loro circoscrizione territoriale sia in termini di internazionalizzazione – aiutano le imprese di media o grande dimensione ad espandersi in mercati esteri – che di accompagnamento – aiutano le start up nella fase di avvio concedendo incentivi economici e semplificando la comunicazione tra queste e il sistema bancario.

Il supporto alle imprese è offerto anche in un'ottica di miglioramento delle condizioni ambientali. Si impegnano per valorizzare il patrimonio culturale e per lo sviluppo e la promozione del turismo, collaborando con le realtà competenti. Inoltre, in collaborazione con soggetti pubblici e privati competenti, si impegnano in iniziative di orientamento al lavoro e alle professioni.

Per quanto concerne le funzioni di regolamentazione del mercato, le Camere di Commercio “possono costituirsi parte civile nei giudizi relativi ai delitti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio”. Possono, altresì, promuovere l'azione per la repressione della concorrenza sleale [...] possono formulare pareri e proposte alle amministrazioni dello Stato, alle regioni e agli enti locali sulle questioni che comunque interessano le imprese della circoscrizione territoriale di competenza”.

1.2.3. Come si sostengono le Camere di Commercio?

Per quanto riguarda il sostentamento delle Camere di Commercio, l'art. 18 della legge 580/1993 rivista dal decreto-legge n. 219 del 25 novembre 2016 elenca tutte le entrate che provvedono al finanziamento di questi enti:

“

- a) il diritto annuale come determinato ai sensi dei commi 4, 5 e 6;
- b) i proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi e quelli di natura patrimoniale;
- c) i diritti di segreteria sull'attività certificativa svolta e sulla iscrizione in ruoli, elenchi, registri e albi tenuti ai sensi delle disposizioni vigenti;
- d) i contributi volontari, i lasciti e le donazioni di cittadini o di enti pubblici e privati;
- e) altre entrate e altri contributi;

- f) altre entrate derivanti da prestazioni e controlli da eseguire ai fini dell'attuazione delle disposizioni dell'Unione europea [...]”¹⁰

1.3. Il sistema camerale italiano. Approfondimento su Unioncamere Lombardia

Il sistema camerale italiano può essere inteso come un'ampia rete costituita da dei nodi che rappresentano i diversi soggetti appartenenti al sistema e che lo costituiscono, questi sono:

- Unioncamere;
- Unioni regionali;
- Camere di Commercio;
- Aziende speciali;
- Camere di Commercio Italiane all'estero;
- Camere di Commercio Italo-estere;
- Centri regionali per il commercio estero;
- E altre numerose infrastrutture, società, consorzi ed organismi legati a questa rete.

Tutte queste organizzazioni contribuiscono a garantire e supportare le varie attività che vengono promosse. Io mi occuperò di presentare più nel dettaglio l'Unione Italiana delle Camere di Commercio e le Unioni regionali, in particolar modo Unioncamere Lombardia in quanto ente collaboratore del bando Innovamusei.

L'Unione Italiana delle Camere di Commercio, conosciuta anche come Unioncamere, viene definita come “ente con personalità giuridica di diritto pubblico”¹¹ che “cura e rappresenta gli interessi generali delle camere di commercio e degli organismi del sistema camerale italiano; promuove, realizza e gestisce, direttamente o per il tramite di proprie aziende speciali, nonché mediante la partecipazione ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società anche a prevalente capitale privato e, [...] a società, servizi e attività di interesse delle Camere di commercio e delle categorie economiche”¹². La sua operosità investe tutto il territorio nazionale e le funzioni da essa esercitate vengono delegate dal

¹⁰ “secondo tariffe predeterminate e pubbliche poste a carico dei soggetti interessati ove ciò non risulti in contrasto con la disciplina dell'Unione europea; dette tariffe sono determinate sulla base del costo effettivo del servizio reso”. Rif. Testo comparato Legge 580/1993 vigente - D. Lgs 25 novembre 2016 n. 219 pp. 27-28, <https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2020-10/2colonne580-d.lgs%20219.2016.pdf>;

¹¹ art. 7, legge 580/1993.

¹² art. 7, legge 580/1993;

Ministero dello sviluppo economico. Inoltre Unioncamere ha il compito di coordinare le iniziative stipulando “con le amministrazioni centrali dello Stato o con enti pubblici nazionali o con le Regioni, accordi di programma, intese, convenzioni, in rappresentanza dei soggetti del sistema camerale, che sono chiamati ad attuarli”¹³.

All'interno dell'intero sistema camerale, l'Unione si occupa di formulare le direttive e gli indirizzi agli organismi per far sì che questi esercitino i propri compiti e le proprie funzioni. Per quelli di competenza dello Stato e delle Regioni, Unioncamere si impegna a supportare il Ministero:

- nella “definizione di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi e all'utilità prodotta per le imprese”¹⁴;
- curando il sistema di monitoraggio a cui il Ministero si appoggia per svolgere le attività di competenza.

L'Unione camerale si avvale di uno Statuto deliberato con il voto dei membri dell'organo di competenza, il quale è composto dai rappresentanti di tutte le camere di commercio e deve essere approvato dal Ministero dello sviluppo economico.

Gli organi costituenti Unioncamere sono:

- Il Presidente;
- L'Assemblea che è composta dai presidenti delle Camere di Commercio e della Chambre della Regione Valle d'Aosta;
- Il comitato esecutivo che è composto dal presidente di Unioncamere, dai vicepresidenti e dai componenti che vengono eletti dall'assemblea;
- L'Ufficio di presidenza che si compone del presidente e dei vicepresidenti;
- Il collegio dei revisori.

Ognuno di questi organi assolve delle funzioni specifiche¹⁵. L'Unioncamere si regge su uno Statuto costituito da venti articoli in cui vengono espresse le norme generali, la struttura, l'organizzazione, le norme di funzionamento degli organi che compongono la struttura e la gestione finanziaria.

Dal documento “Linee di sviluppo triennali sistema camerale 2022-2024”, reperibile dal sito web dell'istituzione, si evincono i due destinatari dell'azione di Unioncamere: le imprese e

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Legge 580/1993, art. 7 rivisto dal d. lgs. del 25 novembre 2016, n. 219.

¹⁵ Per approfondire: art. 5, 6, 7, 8, 9, 10 dello Statuto di Unioncamere all'indirizzo <https://www.unioncamere.gov.it/chi-siamo/statuto/ii-struttura-dellunioncamere-art-4-10>;

le Camere di Commercio. Le imprese vengono assistite dalle Camere di Commercio in vari ambiti, in particolare per ciò che riguarda:

- La transizione digitale e tecnologica;
- La transizione burocratica e di semplificazione;
- Il credito e la finanza, soprattutto nel periodo attuale che vede una contingenza derivante dalla crisi pandemica;
- La transizione ecologica;
- L'internazionalizzazione;
- Il sostegno ad aggregazioni e collaborazioni tra imprese;
- La giustizia alternativa, la legalità nell'economia e la promozione della concorrenza;
- I giovani, le politiche attive del lavoro e le nuove imprese;
- L'imprenditoria femminile¹⁶.

Nei confronti delle Camere di Commercio, invece, Unioncamere si impegna a rendere il sistema camerale sempre più digitalizzato e a rafforzare, a livello nazionale, il proprio ruolo seguendo specifiche linee di direzione, quali:

- La rappresentanza istituzionale mediante l'incremento delle relazioni con istituzioni e *decision makers*. In particolare, con gli organismi comunitari europei di Bruxelles, il Governo, il Parlamento, ma anche le Regioni;
- L'assistenza attraverso un supporto concreto dell'Unione alle attività delle camere che si trovano ad avere necessità nuove, dettate dai repentini cambiamenti che caratterizzano la nostra società;
- L'analisi economica in termini di osservazione dei fenomeni economici, da una parte, focalizzata su una serie di strumenti come la valorizzazione del Registro delle imprese, dall'altra parte, diretta a strumenti di informazione e monitoraggio di fenomeni socioeconomici;
- La comunicazione e il marketing, al fine di garantire un maggiore avvicinamento del sistema camerale alle imprese, riconoscendo bisogni ed esigenze di quest'ultime;
- La formazione e la riqualificazione delle risorse umane all'interno degli enti camerali. Bisogna rivolgere l'attenzione alla valorizzazione del capitale umano sia portando modernità alla struttura organizzativa, sia attuando un rafforzamento delle professionalità camerali;

¹⁶ Cfr. Unioncamere, *Linee di sviluppo triennali sistema camerale 2022-2024*, pp. 9-18, https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2022-06/Linee%20di%20sviluppo%20triennali%20del%20sistema%20camerale_0.pdf.

- Il raccordo con le strutture del sistema che se sviluppato a dovere, porta ad un accrescimento delle capacità e delle competenze del sistema¹⁷.

L'altra organizzazione appartenente al sistema camerale e che mi preme presentare è l'Unione Regionale. Le Unioni Regionali, organismi associativi che sono stati costituiti durante gli anni Sessanta, rappresentano le Camere di Commercio della Regione di riferimento. Associandosi, le Camere hanno la possibilità di sviluppare attività e programmi coordinati, di risolvere problemi comuni e di promuovere iniziative congiunte. La costituzione delle Unioni Regionali è stata determinata dal bisogno di gestire in maniera diretta e flessibile le relazioni con la Regioni e le strutture derivate e, di conseguenza, dalla volontà di contribuire allo sviluppo economico e imprenditoriale del territorio regionale di riferimento.

Tra le Unioni Regionali di tutto il territorio nazionale italiano, quella lombarda ha una rilevanza particolare perché, come ente rappresentativo delle Camere di Commercio della Lombardia, ha indetto, insieme a Regione Lombardia e Fondazione Cariplo, il bando Innovamusei, dimostrando un concreto impegno nel supportare e sostenere le imprese operanti nel settore culturale e creativo.

Unioncamere Lombardia “è l'organo che riunisce e rappresenta le Camere di Commercio della regione, e quindi il sistema degli interessi generali delle imprese, con l'obiettivo primario di consolidare il ruolo di protagonista della Lombardia [...] all'interno dello scenario italiano [...]”¹⁸ e anche europeo. La *mission* dell'Unione delle Camere di Commercio della Lombardia risulta, quindi, quella di rafforzare, attraverso il contributo delle CC, politiche e pratiche utili all'accrescimento delle imprese allo scopo di consolidare il ruolo della Lombardia nel percorso di integrazione europea. Di tale Unione fanno parte le nove Camere di Commercio del territorio lombardo, ovvero: Camera di Commercio di Bergamo, Camera di Commercio di Brescia, Camera di Commercio di Como-Lecco, Camera di Commercio di Cremona, Camera di Commercio di Mantova, Camera di Commercio di Milano, Monza-Brianza e Lodi, Camera di Commercio di Pavia, Camera di Commercio di Sondrio e Camera di Commercio di Varese.

¹⁷ Cfr. Unioncamere, *Linee di sviluppo triennali sistema camerale 2022-2024*, pp. 21-23
https://www.unioncamere.gov.it/sites/default/files/articoli/2022-06/Linee%20di%20sviluppo%20triennali%20del%20sistema%20camerale_0.pdf;

¹⁸ Rif. Unioncamere Lombardia, *Scheda sintetica di presentazione*, p. 1,
https://www.unioncamerelombardia.it/images/file/AI%20linee%20strategiche/Scheda_UCL_29_3_2019.pdf.

Per quanto riguarda i servizi erogati dall'Unione delle Camere di Commercio Lombarde, questi possono essere raggruppati in vari ambiti di intervento per il sostentamento dell'economia lombarda:

- Semplificazione per le imprese;
- Innovazione;
- Internazionalizzazione;
- Credito;
- Turismo e attrattività;
- Agricoltura e ambiente;
- Legalità e mercati;
- Valorizzazione della cultura;
- Territorio e infrastrutture;
- Orientamento alternanza scuola-lavoro;
- Dati statistici e analisi economiche.

Tre, tra quelle appena elencate, sono le aree di azione a cui mira il progetto Innovamusei, ovvero: innovazione, turismo e attrattività e valorizzazione della cultura. Considerando che l'emergenza sanitaria derivante dalla diffusione del virus Covid-19 ha avuto un contraccolpo economico notevole sul comparto turistico e culturale, essendo uno dei primi ad essere colpito e uno degli ultimi a riprendersi, Unioncamere Lombardia si è presa la responsabilità di mantenere alta la vitalità e la competitività del settore, sostenendo e incoraggiando l'accrescimento e l'adeguamento alle inedite condizioni. Ha preso parte ad un progetto – Promozione Cultura e Turismo – inteso a conferire supporto alla filiera del turismo e dell'attrattività turistica dei territori mediante piani per la promozione culturale, per il rilancio reputazionale e per la concessione di contributi rivolti ad imprese turistiche. Di questo grande progetto fa parte anche Innovamusei, volto a stimolare collaborazioni tra imprese e operatori museali per innovare le modalità di offerta e le relazioni con gli utenti dei Musei lombardi¹⁹. Tra le iniziative regionali indirizzate a sostenere la competitività delle imprese appartenenti al settore turistico e culturale e a rilanciare quest'ultimo, si ricordano anche i progetti “*Inbuyers* Turismo Lombardia” e “Innovaturismo”²⁰.

¹⁹ Unioncamere Lombardia, *Linee programmatiche per il 2021*, https://www.unioncamerelombardia.it/images/file/AT_Documenti_2020/Linee%20Programmatiche%20attivit%C3%A0%20per%20il%202021_approvate_24_11_2020.pdf;

²⁰ Unioncamere Lombardia, *Relazione sull'attività svolta*, 2021, pp. 20-21, https://www.unioncamerelombardia.it/images/file/AT_Documenti_2022/Relazione%20Attivit%C3%A0%20UCL%202021.pdf;

Innovamusei prende parte ad un progetto ancora più ampio – “DG Autonomia e Cultura” – in collaborazione con Regione Lombardia.²¹

Il duemila ventuno, anno in cui è stato indetto il bando oggetto del mio elaborato, ha visto l’Unione delle Camere di Commercio lombarde proseguire la propria azione di supporto all’economia territoriale lombarda attraverso il sostegno delle attività produttive e l’accrescimento della competitività della Lombardia su percorsi strategici riguardanti la digitalizzazione e la semplificazione, la sostenibilità e la transizione *green*, l’attrattività e la qualità territoriali, l’internazionalizzazione, il capitale umano e la finanza per l’impresa. Per seguire questi percorsi strategici, Unioncamere Lombardia ha rafforzato la propria collaborazione con Regione Lombardia, insieme hanno convertito le risorse a loro disposizione su obiettivi di sviluppo condivisi.

La partnership con Regione Lombardia fa parte di un più ampio accordo – “Accordo per la competitività” – che ha previsto interventi a favore delle imprese e dei territori lombardi assunti negli ambiti:

- Della competitività delle imprese, nello specifico, in tema di innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione, credito delle imprese;
- Dell’attività e della competitività dei territori mediante progetti e bandi a favore del turismo e della valorizzazione della cultura;
- Del capitale umano, dell’imprenditorialità e della semplificazione.²²

In quest’ottica, risulta facile comprendere le ragioni per cui l’Unione delle CC Lombarde abbia preso parte ad un progetto come Innovamusei, di cui parlerò nel seguente capitolo.

²¹ Unioncamere Lombardia, *Relazione sull’attività svolta*, 2021, pp. 20-21, https://www.unioncamerelombardia.it/images/file/AT_Documenti_2022/Relazione%20Attivit%C3%A0%20UCL%202021.pdf;

²² Unioncamere Lombardia, *Relazione sull’attività svolta*, 2021, p. 5, https://www.unioncamerelombardia.it/images/file/AT_Documenti_2022/Relazione%20Attivit%C3%A0%20UCL%202021.pdf.

CAPITOLO 2. IL BANDO “INNOVAMUSEI”

2.1. Il settore culturale ai tempi dell'emergenza pandemica

Il progetto “Innovamusei” è nato dalla collaborazione tra Regione Lombardia, Fondazione Cariplo e Unioncamere Lombardia per incentivare i musei ad innovarsi mediante la stretta di partnership con le imprese operanti nel settore culturale e creativo (ICC).

Il bando è stato aperto nel duemila ventuno ma la sua ideazione è avvenuta prima dello scoppio della pandemia. Ciò nonostante, è riuscito a rispondere a delle esigenze che sono diventate urgenti a seguito delle misure imposte dal governo e necessarie a contenere l'epidemia.

La situazione emergenziale, pur avendo colpito fortemente il settore culturale e creativo, ha fatto sorgere delle problematiche che esistevano già prima. Sono emerse delle tendenze preesistenti che la crisi pandemica ha reso impellenti, non più ignorabili.

Le chiusure forzate delle istituzioni culturali hanno compromesso la tradizionale attività di tali realtà, le quali si sono ritrovate a dover ripensare il proprio modo di operare. I soggetti del comparto culturale hanno subito un forte contraccolpo a seguito dell'impossibilità di accogliere i visitatori all'interno delle proprie sedi, la quale non ha permesso di continuare le proprie attività lavorative tradizionali. Per questo motivo i soggetti culturali si sono adoperati per cambiare le modalità di fruizione, il digitale ha assunto un ruolo fondamentale perché ha consentito di raggiungere l'utenza e interagire con essa nonostante la distanza²³.

Se da un lato le organizzazioni culturali sono riuscite a adattarsi tempestivamente alla situazione d'emergenza mettendosi online, dall'altro non sono state in grado di creare nuova redditività. L'azzeramento del numero di visite ha avuto delle ripercussioni sulla sostenibilità economica perché ha implicato un crollo dei ricavi di biglietteria, degli introiti derivanti dall'attività di bookshop e caffetterie, di quelli connessi all'attività culturale, come le sponsorizzazioni o contributi. Tutta l'offerta proposta online, attraverso piattaforme social o siti web, è stata gratuita e, di conseguenza, non ha creato alcuna fruttuosità alternativa a quella tradizionale.

Nonostante la capacità degli istituti culturali di proporre all'utenza nuove modalità di visita, il differimento, rispetto ad altri settori, della transizione digitale si è mostrato sostanziale. Il ritardo nel processo di innovazione del comparto culturale è, primariamente, di tipo sociale, in quanto:

²³ Cfr. Paola Dubini, *La cultura al tempo del coronavirus*, e&mPLUS inserto CULT, marzo 2020;

- mancano forme organizzative di natura collaborativa a causa dell'incapacità di considerarlo come una filiera unica, dotata di una struttura a sistema;
- le competenze culturali rimangono troppo tradizionaliste, prive di una trasversalità utile a portare innovazione. L'interazione dei saperi è necessaria per creare luoghi della cultura che siano aperti e incisivi.

Tale discorso vale sia per gli enti di natura pubblica sia per quelli di natura privata che in egual modo possono contribuire ad uno sviluppo innovativo dell'intera *industry*.

Un'altra fragilità emersa durante gli ultimi due anni è il lavoro nel mondo culturale, contrassegnato dal precariato e dalla manodopera a basso costo. Il settore ha dimostrato forti carenze in termini di tutela del lavoratore²⁴, a cui si aggiunge il problema del diritto delle arti e dello spettacolo, un tema di cui si parla e si è parlato poco. È oggi evidente che se si fosse affrontato precedentemente, le soluzioni proposte per affrontare le difficoltà sorte a seguito dello stato di emergenza sanitaria, avrebbero avuto maggiore concretezza oltre che efficacia. “Quali tutele previdenziali ed assistenziali assicurare in favore dei lavoratori dello spettacolo [...]?” e, in egual modo, “quali sussidi riconoscere in favore delle imprese culturali che hanno subito l'improvviso blocco delle attività e, dunque, delle fonti di guadagno [...]?”²⁵, domande, queste, a cui è stato difficile dare una risposta anche perché si è evidenziata una carenza giuridica per ciò che concerne la tutela dei lavoratori e delle imprese operanti all'interno della filiera culturale.

Nel mondo dell'arte esistono realtà maggiormente privilegiate e caratterizzate da economie prospere che sono riuscite a governare la crisi più comodamente rispetto alla maggior parte degli operatori del settore. Questi ultimi si sono dimostrati impreparati anche da un punto di vista giuridico: il diritto delle arti non si è rivelato equo e tantomeno pluralistico. Nonostante la varietà all'interno della filiera, si è attestato quanto fosse “[...] prioritario l'obiettivo di modellare i futuri interventi al principio di uguaglianza”²⁶ al fine di proteggere anche i piccoli operatori, fattori di crescita anch'essi del consumo di beni e prodotti culturali. Le arti svolgono un ruolo fondamentale in termini di formazione e educazione perché favoriscono l'integrazione e contrastano i disagi della società. Per questo motivo, evitando di cadere

²⁴ Cfr. Barni Giovanna, *La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforma strutturali*, pp. 447-461, in *Il Capitale Culturale*, eum Editore.

²⁵ Dell'Aversana Fabio, *Le arti e lo spettacolo alla prova del COVID-19*, p. 1231, Archivio giuridico, anno CLII, FASC. 2020.

²⁶ *Ibidem*.

nell'ipocrisia, risulta fondamentale assicurare la tutela dei lavoratori del settore, riconoscendo il valore delle professionalità artistiche, con la loro specificità.

Le considerazioni fino ad adesso esposte derivano da testi e articoli degli anni duemila venti e duemila ventuno, periodo in cui non si sapeva ancora con chiarezza quali interventi sarebbero partiti al fine di sostenere il comparto culturale. Oggi che l'emergenza si è acquietata se ne può parlare con maggiore consapevolezza. Motivo per cui porto in analisi un progetto che ha l'ambizione di fronteggiare alcune delle difficoltà sopra citate.

2.2. La situazione museale italiana: problemi attuali e prospettive future

Fino ad ora sono state messe in evidenza situazioni e problemi del settore culturale e creativo in generale. Considerando che il bando indetto dalla collaborazione tra Fondazione Cariplo, Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia aveva come obiettivo quello di portare innovazione all'interno di realtà museali ed ecomuseali lombardi, ritengo opportuno fare un accenno sulla situazione museale italiana al fine di fornire maggiore chiarezza sul tipo di risposte che il progetto Innovamusei ha offerto alle realtà museali del territorio.

Facciamo un passo indietro: che cos'è un museo, che attività svolge e quali sono le sue funzioni? L'ICOM, International Council Of Museums risponde a questa domanda dicendo che

“il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto”²⁷.

Una definizione di questo tipo sintetizza la *mission* del museo che si scinde nei due obiettivi da perseguire attraverso la propria azione:

1. la ricerca e la conservazione delle “testimonianze materiali e immateriali dell'umanità”²⁸. A differenza degli istituti di restauro, la cui attività si compie nella sola conservazione delle opere d'arte, e gli istituti universitari, la cui

²⁷Cfr. ICOM (International Council of Museums), Seoul 2004;

²⁸Nel comma 1 dell'art.43 del d.p.c.m. 216/2019 si legge la definizione data ai musei, dalla quale si estrapola la loro funzione “[...] compiono ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità [...]”.

funzione è esclusivamente la ricerca, il museo integra e bilancia le due finalità;

2. l'esposizione e la comunicazione delle opere che esso custodisce e che appartengono alla collezione permanente, e la realizzazione di mostre temporanee mirate ad ampliare l'indirizzo culturale del museo.

La comunicazione è strettamente legata alla ricerca e la conservazione, in quanto rappresentano il punto di partenza per presentare l'offerta culturale del museo al pubblico. Ciò dimostra che i due obiettivi vengono perseguiti in maniera unitaria e senza essere considerati come comparti stagni.

Oltre alla mission, nella definizione data dall'ICOM, sono espressi: attività primarie, attività strumentali e gli obiettivi del museo.

Tra le attività primarie svolte dall'istituzione museale si rammentano: la tutela, ovvero l'insieme di attività volte a riconoscere, conservare e proteggere le testimonianze materiali del museo, e la valorizzazione che consiste in una serie di azioni destinate ad affinare lo stato di conoscenza e conservazione delle opere che il museo custodisce (innovazione dell'offerta), e ad incrementare la domanda.

Le attività strumentali, a supporto di quelle primarie, riguardano: l'acquisizione (*procurement*), la catalogazione – necessaria all'individuazione e descrizione delle opere, il restauro, l'esposizione – l'insieme di attività indirizzate a costruire l'allestimento del materiale museale e, infine, la comunicazione che consiste nella promozione, all'esterno, dell'offerta museale.

Gli obiettivi prefissati dal museo hanno un triplice valore: di studio (il museo mette a disposizione a ricercatori ed esperti le proprie opere e i propri spazi ai fini di studio e ricerca), di educazione (il museo ha lo scopo di educare i propri utenti, in particolare coloro che vedono nelle collezioni museali e nelle ricerche correlate uno spazio di crescita personale), di diletto (questa finalità è rivolta a quegli utenti che visitando l'esposizione permanente o/e temporanea ottengono divertimento e gratificazione)²⁹. Partendo da questa definizione, possiamo comprendere meglio quali siano le attività, finalità e funzioni del museo e come il progetto Innovamusei si inserisca perfettamente tra le iniziative volte a supportare gli istituti museali. Infatti, sono stati ammessi al finanziamento interventi per: “qualificare e innovare l'offerta,

²⁹ Ferrarese Pieremilio, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, 2018, pp. 11-15.

incrementare la domanda, favorire l'inclusione sociale nella fruizione dell'offerta culturale"³⁰, per rendere ludica la trasmissione di contenuti attraverso modalità di fruizione interattive e innovative.

La qualificazione e l'innovazione dell'offerta e l'incremento della domanda sono due obiettivi raggiungibili mediante lo sviluppo dell'utenza. Una disciplina in particolare, quella dell'*audience development*, è un ottimo strumento per perseguire tali scopi. Secondo questa disciplina, un'attività da cui i musei devono partire per operare all'interno del proprio settore di competenza, oltre che di competizione, e non può essere accantonata, è la segmentazione della domanda.

Una prima segmentazione della domanda può essere realizzata considerando due macro-variabili: il grado di conoscenza che porta a distinguere i visitatori in esperti e non esperti, e la residenza che porta a suddividere gli utenti in residenti e non residenti³¹. Da questo punto di partenza potranno essere successivamente svolte ulteriori segmentazioni in base a variabili di natura: geografica, socioeconomica, comportamentale e psicografica³².

La segmentazione dell'audience è importante perché la varietà di pubblico determina la sopravvivenza o meno del museo, il cui obiettivo è quello di attrarre visitatori nuovi e fidelizzare quelli attuali. Il primo scopo implica trasformare i visitatori potenziali in visitatori effettivi e per farlo è fondamentale in prima battuta studiare il target di pubblico che si vuole acquisire e, conseguentemente, intervenire sull'offerta in maniera qualificante e innovativa. Ad un pubblico di non esperti l'offerta va resa più accessibile, ai visitatori esperti invece più stimolante. Per modellare la proposta ai vari tipi di audience bisogna agire sui seguenti aspetti:

- gli spazi espositivi, attraverso una loro ridefinizione e rivalutazione;
- l'offerta periferica a cui bisognerebbe dare maggior peso e attenzione, si tratta di servizi e attività ausiliari e di supporto alla visita;
- il fundraising e le sponsorizzazioni;
- il personale, offrendogli una formazione mirata così da renderlo maggiormente qualificato;

³⁰ Regione Lombardia, Serie Ordinaria, Bollettino Ufficiale, giugno 2021, pp. 64 - 65;

³¹ Cfr. Casarin F., Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, Torino, Giappichelli, 1996, pp.319 - 321;

³² Cfr. Pinto Assunta, Il museo e l'importanza della scelta del segmento, articolo;

- gli orari di apertura, che andrebbero dilatati per permettere ai lavoratori di accedere al museo in momenti diversi dall'orario di lavoro;
- gli enti locali, associazioni e operatori turistici, privati e pubblici, con cui il museo dovrebbe stringere rapporti di collaborazione e partnership.

Il pubblico risulta, quindi, il *topic* su cui concentrare studi e ricerche. Discipline come l'*audience development* e il marketing sono fondamentali in questo senso perché hanno lo scopo di analizzare la domanda e, conseguentemente, di adattare l'offerta museale alle necessità e ai desideri dei fruitori, i quali possono essere classificati, come accennato precedentemente, secondo numerose variabili. Nello specifico, la prima disciplina ha la finalità di far aumentare il numero di visitatori, il marketing, invece, di incrementare il numero di visite.

Il pubblico viene poi distinto in fruitori potenziali e visitatori attuali. In quest'ottica, il marketing si occupa di avvicinare i primi al consumo culturale e fidelizzare i secondi.

La disciplina dell'*audience development*, a differenza del marketing, agisce sulla domanda nei seguenti modi:

- ampliando il pubblico attuale, ciò si concretizza attraverso una massimizzazione del numero di persone appartenenti a tale categoria di audience;
- diversificando il pubblico attuale attraverso l'attrazione di utenti caratterizzati da profili differenti e il coinvolgimento di individui difficilmente raggiungibili perché contraddistinti da forti barriere all'entrata e da costi di attivazione elevati. Per quanto concerne il raggiungimento del non-pubblico, risulta indispensabile l'utilizzo di strumenti e metodi appartenenti alla sfera educativa;
- migliorando la relazione tra l'utente e l'istituzione museale, un traguardo possibile se si ripensano gli allestimenti e il percorso di visita, da adattare a esigenze e desideri dei fruitori.

Per raggiungere tali scopi bisogna inizialmente raggiungere il pubblico potenzialmente interessato e, successivamente, costruire contesti di fruizione e di partecipazione stimolanti, gratificanti, attrattivi e adeguati alle attese dei singoli.

Rendere l'offerta museale più partecipata e inclusiva permette di acquisire nuovi visitatori e di fidelizzare quelli attuali. Il consumo culturale, e quindi quello museale, va reso più personalizzato e coinvolgente possibile. Inoltre, il visitatore non dovrebbe essere coinvolto solamente per fruire degli oggetti custoditi nel museo, ma dovrebbe partecipare all'intera vita dell'istituzione, inserendosi anche nella sua progettualità.

La sfida, in termini di sviluppo della domanda, che il museo deve riuscire a vincere riguarda l'attrazione del "non pubblico", una fetta di audience composta da tutti coloro che non sono abituali frequentatori dei musei. Questa porzione di destinatari è al suo interno molto eterogenea perché differenti sono le motivazioni per cui non desta interesse visitare i musei. Oltre alla mancanza di interessamento, la presenza di barriere fisiche, economiche, sensoriali, tecnologiche, culturali e cognitive costituisce un'altra ragione per cui le persone non visitano i musei. Tali barriere rappresentano degli ostacoli che allontanano le persone e si concretizzano nell'architettura dei luoghi, nel modo in cui vengono raccontate le opere e nelle tecnologie utilizzate. Quelli appena elencati sono solo alcuni esempi delle barriere o ostacoli che spingono l'individuo a non andare al museo. Chiaramente, porre la giusta attenzione a questi temi e rendere il museo più inclusivo, permetterebbe di accogliere un maggior numero di persone e di diversificare l'utenza.

Bambini, anziani, disabili, persone affette da disabilità sensoriali come ipo/non vedenti e sordi necessitano di maggiore cura perché hanno delle esigenze diverse e delle difficoltà in più rispetto all'individuo medio. Per poter accogliere anche questa categoria di utenza, è essenziale adattare gli ambienti, i percorsi di visita e gli allestimenti alle loro esigenze, abbattendo tutto ciò che potrebbe rappresentare un ostacolo alla visita.

A tale proposito, il digitale ha assunto un ruolo di primaria rilevanza per rendere il museo più accessibile.

Anche i musei, come gran parte dei soggetti operanti nel settore culturale, a causa delle chiusure forzate, hanno pensato e proposto nuove modalità di fruizione e metodi inediti per proseguire la propria attività. Sono state impiegate forme originali di promozione dell'arte, come le mostre online, l'uso innovativo rispetto al passato dei social network e la revisione e integrazione di strategie di marketing secondo schemi differenti.

Prima della pandemia, l'utilizzo dei social era destinato esclusivamente a comunicare e pubblicizzare le mostre in corso. Solo in seguito si è adottato un nuovo approccio; oggi, infatti, i canali social vengono utilizzati per raccontare le opere attraverso strategie di *digital storytelling*, per realizzare tour virtuali e visite guidate con la partecipazione degli operatori e direttori museali, per proporre giochi di interazione, come i quiz e altre attività destinate ad un pubblico giovane e alle famiglie. L'esigenza di utilizzare canali digitali per comunicare e interagire con il proprio pubblico ha permesso una maggiore partecipazione da parte dell'utenza, che ha potuto consumare il prodotto culturale in maniera più interattiva e personalizzando l'offerta. Questo approccio ha permesso di raggiungere tutte le fasce di età.

Ci sono studi³³ che dimostrano che le mostre online, ad esempio, sono state valutate positivamente dalla più grande parte di coloro che ne hanno fruito, in quanto sono state giudicate molto interessanti e coinvolgenti.

La visita virtuale non può e non ha lo scopo di sostituire le modalità tradizionali di visita, può però completare l'offerta proposta dal museo riuscendo a raggiungere nuovo pubblico e a fidelizzare quello attuale, costituito anche dalla *fanbase* dei canali social.

In quest'ottica si possono individuare diversi benefici derivanti dalla digitalizzazione, tra cui:

- l'acquisizione di nuovo pubblico e la conseguente diversificazione dell'audience raggiungendo pubblici giovani come la generazione Z e quella dei *post-millennial*, tendenzialmente ostili al consumo culturale;
- rende il museo un luogo maggiormente inclusivo ed accessibile;
- consente di aumentare l'offerta culturale e qualificarla;
- incentiva forme di consumo più interattive e partecipate.

A seguito dello sviluppo di nuove tecnologie per portare innovazione all'interno degli istituti museali, è sorta la necessità di definire nuove competenze da destinare a professionisti operanti per le realtà museali.

Le questioni fortemente dibattute nel panorama museale italiano e fino ad adesso esposte, sono i temi su cui dovevano vertere i progetti proposti dalle ICC al servizio degli istituti museali ed ecomuseali lombardi. Questi riguardano:

- la qualificazione e l'innovazione dell'offerta insieme all'incremento della domanda;
- la gestione del patrimonio museale ed ecomuseale mediante metodologie innovative;
- il ripensamento dei servizi di supporto alle attività organizzative, amministrative e gestionali dell'istituzione museale;
- l'efficientamento di canali di vendita online che siano integrabili con le infrastrutture informatiche dell'istituzione;
- la promozione dell'inclusione sociale nella fruizione dei prodotti culturali offerti dal museo e della sostenibilità ambientale;
- la trasmissione dei contenuti in maniera ludica al fine di rendere la ricezione maggiormente interattiva e innovativa.

³³ Cfr. Caccia C., Grechi D., Pavione E., Querci E., *L'attività museale ai tempi del Virus-SARS-CoV-2: Strategie Digitali per i Musei*, Business and Management Sciences International Quarterly Review;

Un altro aspetto di Innovamusei che mi preme affrontare riguarda le collaborazioni tra imprese di natura privata ed enti di natura pubblica o privata; nello specifico, imprese operanti nel settore culturale e creativo (ICC) e istituzioni museali ed ecomuseali. Tali forme di *partnership* non sono così diffuse in Europa perché il modello occidentale europeo, rispetto a quello statunitense, nella gestione del patrimonio culturale, si caratterizza per una partecipazione maggiore del settore pubblico rispetto a quello privato. Ciò nonostante, è risaputo che il coinvolgimento dei privati nel settore culturale agevola la gestione delle istituzioni culturali. Prima degli anni Novanta, in Italia, non esistevano forme di partecipazione dei privati nella gestione e finanziamento del settore culturale. Solo dopo, i privati sono stati coinvolti nella concessione della gestione dei servizi aggiuntivi, come *bookshop* e caffetterie, e nella stretta di *partnership* pubblico-private *no profit* con le organizzazioni culturali.

Il modello statunitense prevede una più timida partecipazione dello stato a favore di un maggiore coinvolgimento dei privati, sia nella gestione che nel finanziamento della cultura. Negli ultimi anni l'Europa ha visto una contrazione delle disponibilità pubbliche mettendo alle strette il settore culturale. È sorta, quindi, l'esigenza di appoggiarsi ai privati, sia in termini di amministrazione che di finanziamento.

Forme di collaborazione o *partnership* tra enti pubblici ed enti privati consistono in rapporti giuridici dove enti privati collaborano con l'amministrazione pubblica. In tale relazione gli operatori economici, i privati, mettono a disposizione risorse finanziarie, competenze tecniche e, più in generale, il proprio *savoir faire* per la realizzazione di un prodotto o un servizio. La stretta di *partnership* tra soggetti giuridici privati ed enti pubblici può essere determinata da diverse ragioni, una di queste è la contrazione dei contributi erogati dallo Stato e la conseguente esigenza di colmare tale deficit di finanziamento da parte della pubblica amministrazione. Dal punto di vista dell'impresa privata, le *partnership* pubblico-private, nell'ambito culturale, rappresentano attraenti occasioni di investimento³⁴.

L'intenzione dei tre enti collaboratori (Unioncamere Lombardia, Fondazione Cariplo e Regione Lombardia) con Innovamusei è stata incentivare *partnership* con caratteristiche leggermente differenti rispetto a quelle sopra citate; i soggetti privati, in particolare le ICC, hanno goduto di un finanziamento erogato dalla pubblica amministrazione che permettesse di coprire le spese sostenute per la realizzazione di interventi destinati a musei ed ecomusei

³⁴ Cfr. Pignatti Matteo, *I modelli di partenariato pubblico-privato nella gestione e valorizzazione dei beni culturali come strumento per la creazione di ecosistemi innovativi e di sviluppo sociale*, DPCE ONLINE, 2022.

lombardi – enti pubblici e privati, senza fini di lucro, titolari o gestori di raccolte museali, musei ed ecomusei³⁵. In questo caso i privati non hanno sostenuto musei ed ecomusei attraverso un finanziamento ma attraverso l'erogazione e la messa a disposizione di propri prodotti e servizi. Si tratta di *partnership* tecniche³⁶ tra organizzazioni culturali, in cui le due parti che stringono l'accordo sono organizzazioni culturali e una delle due fornisce un prodotto/servizio all'altra.

2.3. Descrizione del progetto “Innovamusei”: gli enti promotori, le fasi e gli obiettivi

La collaborazione tra Regione Lombardia, Fondazione Cariplo e Unioncamere Lombardia, con il supporto di Cariplo Factory, ha portato al concepimento del progetto “Innovamusei”, nato dal condiviso intento di promuovere collaborazioni tra ICC e istituti museali. La sfida raccolta è stata quella di inspessire i rapporti tra istituzioni museali, ovvero musei, raccolte museali (195) ed ecomusei (34) riconosciuti da Regione Lombardia e le Imprese Culturali e Creative che sono circa 60.000 nel territorio lombardo. Si è cercato di trovare il modo di coniugare al meglio musei e innovazioni. I tre enti collaboratori hanno scelto di fare qualcosa di concreto per incentivare la creazione di sinergie reali tra le Imprese Culturali e Creative e le istituzioni museali, in particolare lombarde, desiderose di rinnovarsi, cambiare o migliorare il loro approccio nella fruizione, da parte del pubblico, del proprio patrimonio culturale. Tutto il comparto culturale offre un rilevante contributo per la crescita sociale e culturale, ma anche economica del nostro paese, rappresentando un asset strategico molto importante, anzi, fondamentale.

Per quanto l'*industry* abbia tale entità nell'economia del paese, quelle imprese, specie se *start up* che vogliono fare cultura o creatività in Italia, incontrano numerosi ostacoli per l'accesso a finanziamenti, a crediti o a contatti positivi con le istituzioni presso o per cui dovrebbero lavorare.

³⁵ Mi preme sottolineare che per il bando Innovamusei sono stati coinvolti anche musei di natura privata. Di certo, in Italia, come in Lombardia, la titolarità e la gestione della maggior parte di raccolte museali, musei ed ecomusei è esercitata da enti pubblici. Anche nel caso di Innovamusei, la maggior parte dei musei coinvolti ha una natura pubblica. Per tale motivo ho voluto affrontare il tema delle *public-private partnership*.

³⁶ Cfr. Ferrarese Pieremilio, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, 2018, pp. 105-107. Qui si parla di “sponsorizzazione tecnica”, una forma di collaborazione di breve periodo tra lo *sponsor*, il soggetto che fornisce un prodotto/servizio, e lo *sponsee*, il soggetto che beneficia del prodotto/servizio fornito dallo sponsor. Con “*partnership* tecnica” intendo una forma di sponsorizzazione di collaborazione stabile e duratura tra uno *sponsor* che fornisce il prodotto/servizio a uno *sponsee* che beneficia del prodotto e servizio fornitogli dallo *sponsor*.

Al fine di offrire un sostegno finanziario alle ICC si è indetto il bando Innovamusei, che ha aperto una call action in un periodo, luglio 2021, in cui sembrava impossibile programmare e progettare il futuro. Un anno complesso in cui la situazione pandemica, come precedentemente accennato, ha portato la chiusura dei musei che si sono trovati impreparati ma costretti a reinventarsi online. La pandemia ha causato paura e sconforto e il progetto Innovamusei ha dato modo di coinvolgere numerose realtà, di cui quindici sono state selezionate; ICC che hanno beneficiato di un percorso di formazione e potenziamento proposto da Cariplo Factory e di un finanziamento erogato da Regione Lombardia.

Con questo bando si è cercato di soddisfare il bisogno di creare una cultura nuova all'interno degli ambienti museali nel panorama nazionale. Fare innovazione è necessario affinché il comparto culturale venga considerato, senza obiezioni, incisivo e importante nel nostro paese.

In conclusione, possiamo affermare che le imprese culturali creative hanno beneficiato di un percorso di accompagnamento e potenziamento e di un contributo economico per sostenere progetti culturali sperimentali e caratterizzati da contenuti innovativi, attenti soprattutto al digitale e destinati a musei ed ecomusei lombardi. Tutto ciò per portare un rinnovamento all'interno dei musei, al fine di renderli più competitivi in un'ottica di piena ripresa delle attività a seguito dello stato di emergenza.

2.3.1. I soggetti promotori del bando

Vediamo meglio in cosa è consistito questo progetto a partire dai soggetti promotori elencati di seguito e alle loro funzioni:

1. Regione Lombardia ha stanziato 2.100.000,00 € per il finanziamento dei progetti vincitori;
2. Fondazione Cariplo³⁷ è una fondazione nata nel 1991 a Milano, che incentiva e supporta la realizzazione di progetti nel campo della cultura, dell'arte, dell'ambiente, del sociale e della ricerca scientifica;
3. Unioncamere Lombardia è l'unione delle camere di commercio lombarde, un'associazione che rappresenta e unifica le nove camere di commercio presenti nel territorio lombardo ed è stata il soggetto gestore del bando;

³⁷ Per conoscere meglio la Fondazione consultare il sito: <https://www.fondazionecariplo.it/>;

4. Cariplo Factory³⁸ è un *hub* di innovazione al servizio delle imprese che offre percorsi di formazione esperienziale, programmi di accompagnamento imprenditoriale, progetti di innovazione, investimenti di Venture Capital e attività di supporto all'internazionalizzazione.

2.3.2. Le fasi e gli obiettivi del progetto

Il progetto ha attraversato diverse fasi: la prima conclusasi a marzo e denominata “call ICC per Innovamusei” è stata l’occasione per raccogliere le proposte progettuali offerte dalle Imprese Culturali e Creative volenterose di costruire collaborazioni con musei, raccolte museali ed ecomusei riconosciuti da Regione Lombardia al fine di innovare l’offerta culturale di questi ultimi mediante la proposta di soluzioni innovative.

L’obiettivo della *call* è stato duplice:

1. *in primis* raccogliere proposte di innovazione culturale pensate dalle migliori imprese culturali e creative attive in Lombardia. Per queste è stato previsto un percorso di potenziamento imprenditoriale offerto da Cariplo Factory e con il sostegno di specialisti in ambito culturale, museale ed imprenditoriale riconosciuti a livello nazionale e internazionale.
2. In secondo luogo, verificare la validità e la capacità di sviluppo di un servizio o prodotto in grado di soddisfare, efficientemente ed efficacemente, le esigenze delle strutture museali ed ecomuseali lombarde, mettendo a disposizione strumenti per il superamento delle difficoltà strategico-organizzative che tali istituzioni si trovano a dover affrontare nel momento storico attuale.

L’esito della *call* ha visto la selezione di quindici Imprese Culturali e Creative, tra le centoventuno candidature giunte, beneficiarie del percorso di potenziamento imprenditoriale avvenuto tra maggio e giugno 2021 e volto a consolidare l’offerta, di prodotti e servizi, modellata sulle necessità effettive di musei ed ecomusei lombardi.

Una fase, questa, fondamentale perché ha offerto alle realtà partecipanti, attività con esperti del settore, sessioni di formazione e testimonianze di esperti museali e imprenditori. Al termine, gli enti privati hanno potuto presentare le proprie soluzioni innovative ai potenziali *partner* – gli istituti museali – con l’obiettivo di produrre reciproche opportunità di sviluppo, concretizzabili nella realizzazione di progetti pilota.

³⁸ Per approfondire il discorso e conoscere più nel dettaglio i progetti in cui è coinvolto l’hub rimando al sito: <https://www.cariplofactory.it/>;

Riassumendo, questa prima fase ha implicato:

1. La raccolta delle candidature presentate dalle ICC;
2. La valutazione delle candidature e la conseguente selezione di quindici Imprese Culturali e Creative. Il Comitato di Valutazione, costituito dai rappresentanti dei soggetti promotori e, eventualmente, dei partner dell'iniziativa, ha eseguito la propria analisi secondo i seguenti criteri: soddisfacimento di un bisogno o di una necessità, compatibilità della proposta, innovatività della soluzione, fattibilità tecnica e sostenibilità economica, qualità, competenze ed eterogeneità del gruppo (competenze tecniche/manageriali), scalabilità e replicabilità della soluzione;
3. L'offerta da parte di Cariplo Factory di attività all'interno di un percorso di accompagnamento e potenziamento, svoltosi tra maggio e giugno 2021;
4. Il *Match-making Day*, una giornata dedicata alla presentazione delle soluzioni innovative pensate dalle ICC e di comunicazione dell'investimento da parte della Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore (FSVGDA), avvenuto a luglio 2021.

Le quindici imprese culturali e creative che sono state selezionate dal Comitato di Valutazione sono:

- Aedo Società Cooperativa Impresa Sociale³⁹ è un'impresa culturale e creativa e start up innovativa di valorizzazione e promozione del patrimonio culturale. Più specificamente si occupa di: sviluppare storytelling multimediale interattivo, progettare valorizzazioni digitali, costruire percorsi narrativi su supporti multimediali interattivi, co-progettare contenuti e narrazioni, creare allestimenti per la visualizzazione, gestire e archiviare contenuti multimediali, co-progettare strategie di promozione, offrire un affiancamento nelle strategie di *fund-raising* e *crowdfunding*.
- AeriumChain di WEREA S.r.l.⁴⁰ è un servizio che unisce l'arte alla tecnologia rendendo immortale il patrimonio culturale italiano. L'integrazione di scansioni 3D professionali, blockchain e intelligenza artificiale, supportano i musei nella generazione di nuovo valore, mediante la digitalizzazione, la conservazione preventiva e la raccolta fondi tramite NFT. Nello specifico offre due tipi di servizio: uno ai musei, allo scopo di conservare il loro patrimonio culturale e migliorare

³⁹ Si veda < <https://www.aedolab.com/it/chi-siamo/> >;

⁴⁰ Si veda < <https://aerariumchain.com/> >;

l'esperienza museale e culturale, uno riguardante gli NFT e la *blockchain*, che permettono ai musei di creare nuovo valore realizzando abilità digitali di vendita, supportando la manutenzione delle strutture museali e delle opere conservate al museo.

- ARIA S.r.l.⁴¹ è un'applicazione gratuita, scaricabile da dispositivi iOS e Android, che fonde contenuti digitali e immagini reali. Ha l'ambizione di rivoluzionare la comunicazione semplificando l'accesso alla realtà aumentata a: utenti, istituzioni, brand, eventi e content creator.
- ARia (Augmented Reality Imagination Area)⁴² è un modello di *edutainment*⁴³ realizzato mediante la realtà aumentata (AR) e che trasforma gli spazi pubblici all'aperto in opportunità di fruizione del patrimonio culturale ed ambientale. È stato realizzato da OpUp, un Digital Creative Studio che progetta realtà immaginarie attraverso l'utilizzo di tecnologie immersive e interattive.
- Alchemilla Cooperativa Sociale⁴⁴ ha ideato l'app Artoo - l'arte raccontata dai bambini. Uno strumento digitale finalizzato ad avvicinare i bambini ai Musei in maniera interattiva, coinvolgente e al passo con i tempi. È un prodotto destinato a scuole e famiglie che favorisce il protagonismo culturale dei più piccoli e l'avvicinamento di questi ultimi ai siti patrimoniali.
- Beyond the Gate S.r.l.⁴⁵ è uno studio di realtà immersive specializzato nella loro applicazione in campo educativo e culturale. Ha realizzato Utilverse, una piattaforma che offre diverse esperienze di realtà virtuale multigiocatore.
- aArs S.r.l.⁴⁶ è un'ICC specializzata nello sviluppo, nella produzione e nella commercializzazione di contenuti audio della durata di un minuto circa e di video brevi, entrambi finalizzati a facilitare la fruizione dei beni culturali come opere d'arte, mostre ed esperienze. L'offerta di questi prodotti ha lo scopo di stimolare la curiosità dei visitatori nei confronti di tematiche culturali che potranno, successivamente, essere approfondite con l'utilizzo di strumenti già proposti dal museo (ad es. audioguide, visite guidate, laboratori, pannelli esplicativi, ecc.).

⁴¹ V. < <http://ariaplatform.com/> >;

⁴² Si veda < <https://opup.it/chi-siamo/> >;

⁴³ in italiano: "intrattenimento educativo" è una forma di intrattenimento che ha una duplice finalità, educare e divertire;

⁴⁴ v. < <https://alchemillalab.it/> >;

⁴⁵ v. < <https://www.beyondthegate.io/> >;

⁴⁶ v. < <https://www.earsaudio.it/> >;

- Rnb4Culture⁴⁷ è una startup che intende applicare le più innovative tecnologie di ArtTech alla promozione e alla valorizzazione del patrimonio storico-culturale. Alla base c'è l'idea di rendere maggiormente accessibile e fruibile il patrimonio culturale a un numero sempre più ampio di persone. Questo obiettivo viene raggiunto da Rnb4Culture costruendo e offrendo esperienze indimenticabili. Nell'ambito del progetto Innovamusei, la startup ha realizzato Emma – Electronic Museum Management & Analytics – un sistema di gestione adattabile alle esigenze dell'utilizzatore. Offre, ad un costo accessibile, servizi di gestione delle vendite, gestione di eventi e prenotazioni e gestione del personale. Inoltre, l'impresa offre servizi per il tracciamento dei visitatori in tempo reale e un modulo “rete museale” che gestisce in maniera condivisa vendite e ingressi da parte di più musei.
- Bepart Società Cooperativa Impresa Sociale⁴⁸ è una startup che progetta esperienze di realtà aumentata attraverso sinergie tra arte, territori, persone e tecnologia. Crea mondi in cui le persone siano in condizione di immergersi, imparare e con cui possano interagire. Per l'occasione ha creato l'app IMAGINAR: un ecosistema di mostre digitali fruibili in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo dagli utenti utilizzatori. Le opere esposte si posizionano nella realtà aumentata.
- Disignum S.r.l.⁴⁹ è una PMI innovativa che ha realizzato iNovaMuseum. Questa è una soluzione *cloud* che affianca il museo fisico ad una versione digitale delle opere in esso esposte. Offre la possibilità ai visitatori di accedere al museo da più canali digitali per vedere le opere, studiare un percorso guidato o acquistare il biglietto d'ingresso. Questo servizio permette, inoltre, una misurazione attenta del comportamento dei visitatori sui differenti canali, consentendo quindi una più fluida ed efficiente gestione delle attività e dei servizi offerti al pubblico.
- Dilium⁵⁰ è una startup innovativa che supporta le aziende nella creazione di soluzioni all'avanguardia grazie all'utilizzo di ICT. Per Innovamusei ha ideato una piattaforma dal nome MID – Museo Interattivo Digitale – che si costituisce di due strumenti: l'applicazione mobile e il *content management system*. La Mobile App serve a creare nuove opportunità all'interno del settore museale. Si vuole offrire alle istituzioni museali l'opportunità di avvalersi delle più innovative tecnologie offerte dal mercato

⁴⁷ v. < <https://www.rnb4culture.com/> >;

⁴⁸ Si veda < <https://bepart.net/it/> >;

⁴⁹ v. < <https://www.disignum.it/> >;

⁵⁰ v. < <https://www.dilium.com/> >;

per proporre esperienze di fruizione dei contenuti e dei servizi il più possibile all'avanguardia.

- Museyoum S.r.l. Impresa Sociale⁵¹ ha presentato una piattaforma che usufruisce dell'intelligenza artificiale e della realtà virtuale per incentivare l'interazione e la condivisione tra persone reali. La realtà virtuale permette di portare il museo ai visitatori, i quali possono vedersi realmente attraverso la loro partecipazione in gruppi o individualmente, con o in assenza di una guida. Questa piattaforma è fruibile dal web e da dispositivi mobili.
- Brain Drain S.r.l.⁵² è un'azienda di comunicazione e organizzazione eventi che coordina e impiega risorse creative esterne, facendo da capofila e offrendo le proprie competenze manageriali oltre che di strategia comunicativa. In collaborazione con Artèdiant e Studio Antimateria, ha presentato Mus3.0 una proposta di servizi integrata finalizzata a offrire un piano di comunicazione e modalità di trattamento del patrimonio museale adattate ai linguaggi contemporanei. Realizzata per rispondere all'esigenza di creare contenuti e strategie di comunicazione innovativi e adatti ai musei. Le soluzioni proposte sono scalabili e modulari, destinate agli enti museali della Lombardia.
- Design Differente⁵³ è uno spazio contemporaneo che offre diverse proposte culturali e per l'occasione ha realizzato "Non Si Butta Via Niente", un progetto che affronta il problema del costo di produzione delle mostre, molto sentito dai musei. La sfida che si è posto è quella di ridurre i costi di produzione delle mostre a fronte di un aumento e rinnovo dell'offerta culturale proposta dagli istituti museali.
- PinAndGo⁵⁴ è una piattaforma online in cui è possibile organizzare esperienze culturali per tutta la famiglia. Al suo interno sono proposte diverse esperienze e attività per famiglie con bambini, dalla durata di un giorno o più. Per Innovamusei, la startup a vocazione sociale ha proposto degli strumenti innovativi utili a creare una rete museale che porti soddisfazione nel pubblico e l'avvicinamento delle nuove generazioni ai musei. La sfida posta è quella di superare lo stereotipo del museo noioso, luogo non adatto a bambini o giovani, attraverso la digitalizzazione.

⁵¹ v. < <https://www.museyoum.com/> >;

⁵² Si veda < <https://braindraincomunicazione.it/mus3o/> >;

⁵³ v. < <http://www.designdifferente.it/innovamusei/> >;

⁵⁴ v. < <https://www.pinandgo.it/> >;

Queste quindici imprese hanno avuto accesso ad un programma di potenziamento imprenditoriale durato due mesi ed organizzato da Cariplo Factory. Il programma è stato offerto per rafforzare i prodotti e/o servizi proposti dalle Imprese Culturali e Creative tenendo in considerazione i bisogni effettivi degli istituti museali lombardi. Tale percorso è stato erogato al fine di raggiungere un triplice scopo:

1. Rendere valida la proposta culturale delle ICC;
2. Rafforzare le competenze dei membri del gruppo delle ICC;
3. Realizzare un servizio o prodotto innovativo e, allo stesso tempo, in grado di rispondere alle esigenze delle strutture museali.

La seconda è stata caratterizzata dalla manifestazione di interesse per i musei e gli ecomusei riconosciuti da Regione Lombardia. L'obiettivo è stato raccogliere i bisogni espressi da Raccolte museali, Musei ed Ecomusei riconosciuti da Regione Lombardia interessati ad avviare una collaborazione con le Imprese Culturali e Creative come aiuto per l'aggiornamento della propria offerta culturale.

Tale manifestazione di interesse è stata rivolta, attraverso l'erogazione di un bando, a tutti quegli enti pubblici e privati, senza fini di lucro, titolari o gestori di Raccolte museali, musei ed ecomusei riconosciuti da Regione Lombardia. Le dichiarazioni sono state presentate in forma individuale o associata attraverso un procedimento online, dal 4 al 31 marzo 2021, attraverso la compilazione di specifici moduli da allegare alla candidatura.

Una fase seguente ha visto l'approvazione dei criteri relativi al bando "Innovamusei: sviluppo di progetti innovativi in ambito culturale"⁵⁵. Sessanta giorni dopo l'avvenuta approvazione, è stato pubblicato il bando dal soggetto attuatore, Unioncamere Lombardia, con lo scopo di assegnare le risorse, messe a disposizione da Regione Lombardia e ammontanti a due milioni e cento mila euro, alle ICC selezionate.

La dotazione finanziaria è stata indirizzata a progetti ritenuti innovativi in ambito culturale e realizzati da partenariati stretti tra imprese culturali e creative e raccolte museali, musei ed ecomusei riconosciuti da Regione Lombardia. La dotazione è stata a carico della regione che ha stanziato seicentomila euro nel 2021 e i restanti un milione e cinquecentomila euro nel 2022. Il soggetto individuato come attuatore è stato Unioncamere Lombardia, il Direttore operativo della stessa si è occupato di approvare i criteri del bando attuativo e di trasferire le

⁵⁵ Con Delibera della Giunta Regionale n. 4870 del 14 giugno 2021 pubblicata su BURL Serie Ordinaria n. 24 del 17 giugno 2021.

risorse regionali nelle due tranche precedentemente indicate. L'assegnazione di risorse, invece, è stata vincolata a tre condizioni:

1. “per tutti i beneficiari il contributo a fondo perduto sarà erogato nella misura massima del 75% del costo totale delle spese ammesse”;
2. “i progetti dovranno avere un dimensionamento minimo di 50.000,00 euro”;
3. “il contributo massimo concedibile non potrà superare la somma di 200.000,00 euro per progetto”⁵⁶.

Altre condizioni sono state poste rispetto agli interventi ammissibili: le ICC sono state messe nella condizione di offrire servizi o prodotti che risolvessero problematiche particolarmente sentite in ambito museale. Le condizioni di ammissibilità dei progetti sono state accennate precedentemente ma, per completezza, le riporto qui:

- qualificazione e innovazione dell'offerta e incremento della domanda;
- gestire il patrimonio museale e/o ecomuseale proponendo delle metodologie innovative;
- proporre dei servizi a supporto di attività di diversa natura: organizzativa, di amministrazione e gestionali, tutte dell'istituto museale ed ecomuseale;
- pensare a nuovi strumenti che aiutino ad efficientare i canali di vendita online, possibili da integrare nelle infrastrutture informatiche della struttura museale/ecomuseale;
- dare maggiore importanza all'inclusione sociale per ciò che riguarda la fruizione dell'offerta culturale e alla sostenibilità ambientale;
- ideare processi e soluzioni ludici così da trasmettere i contenuti museali in modalità interattiva e innovativa.

La collaborazione dei tre enti citati più volte in questo capitolo ha quindi permesso di sostenere il comparto culturale e creativo, ritenuto un'effettiva trazione per attrattività e accoglienza. Ma come è stato sostenuto? Attraverso interventi volti a innovare l'offerta di musei ed ecomusei lombardi, a riportare i visitatori all'interno di questi ultimi e a promuovere servizi a favore dell'inclusione sociale e della sostenibilità ambientale. L'idea è stata proprio quella di contribuire insieme per il rilancio della cultura e dell'economia. Musei, ecomusei e imprese culturali e creative lombarde sono soggetti esercitanti una significativa influenza sul piano economico-sociale. I prodotti e servizi erogati dalle ICC

⁵⁶ Regione Lombardia, Bollettino Ufficiale, 24 Serie Ordinaria, giovedì 17 giugno 2021, p. 64.

hanno avuto lo scopo di far fare ai musei un vero e proprio *upgrade* qualitativo dell'offerta, dei servizi e delle modalità di fruizione culturale.

CAPITOLO 3. UNO DEI PROGETTI VINCITORI DEL BANDO: “NUOVE GENERAZIONI AL MUSEO”

“Nuove generazioni al museo” è il progetto sorto dalla collaborazione tra Alchemilla, il Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano, il Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini di Vigevano, il Museo archeologico di Angera. Uno dei quindici progetti ammissibili, vincitore del bando e, quindi, beneficiario del contributo finanziario erogato da Regione Lombardia e del percorso di potenziamento proposto da Cariplo Factory. In questo capitolo il progetto verrà raccontato nel dettaglio partendo dalla presentazione delle parti coinvolte nella collaborazione, passando alla descrizione del servizio erogato e proposto da Alchemilla, finendo con alcune considerazioni in merito.

3.1. Alchemilla al servizio di tre musei lombardi

Come precedentemente accennato, la cooperativa sociale Alchemilla, in occasione del progetto Innovamusei, ha stretto una collaborazione con tre musei lombardi, due nel comune di Vigevano – il Museo del Tesoro del Duomo e il Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini – e il Civico Museo archeologico di Angera, al fine di offrire loro un prodotto/servizio capace di portare innovazione a queste tre realtà museali lombarde.

Si vedrà nel dettaglio il frutto di questa collaborazione partendo dalla presentazione delle parti coinvolte.

3.1.1. La cooperativa sociale Alchemilla

Alchemilla è l’impresa culturale e creativa che ha realizzato il progetto “Nuove generazioni al museo” in collaborazione con i musei lombardi precedentemente elencati. Nello specifico si tratta di “un centro di ricerca e laboratorio di pensiero pedagogico nato da un team di persone con specializzazioni diverse allineate su un desiderio e un obiettivo: dare voce ai bambini”⁵⁷. I tre pilastri su cui si basa Alchemilla sono le relazioni, l’arte e i bambini; l’arte permette di coltivare relazioni creando opportunità di crescita sia per i singoli che per la società, ciò avviene partendo dai bambini “perché solo investendo su di loro è possibile portare luce nel nostro domani”⁵⁸. L’obiettivo della cooperativa, quello cioè di dare voce alle nuove generazioni, è importante non solo perché offre a bambini e ragazzi una maniera di

⁵⁷ Tratto da <https://alchemillalab.it/>.

⁵⁸ Tratto da <https://alchemillalab.it/>.

esprimersi, ma anche perché li coinvolge attivamente e permette loro di partecipare al contesto sociale.

Alchemilla intende perseguire i propri obiettivi mediante la creazione di servizi e progetti sociali, che perseguono l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. Il lavoro della cooperativa verte sullo sviluppo di cambiamenti e sull'innovazione socioculturale attraverso la promozione, negli individui che incontra, della possibilità di essere autori e attori della propria crescita personale e della trasformazione del contesto in cui vivono e operano. Autonomamente o per conto di terzi, Alchemilla realizza:

- Attività educative rivolte a infanti, adolescenti e famiglie che usufruiscono delle arti per crescere e curare le relazioni;
- Laboratori, percorsi ed iniziative incentrati sull'uso di pratiche artistiche per sostenere il benessere dei singoli, dei gruppi e delle comunità;
- Progetti intesi a incentivare la partecipazione nella costruzione di forme di convivenza e di responsabilità sociale;
- Progetti di sviluppo di comunità;
- Attività di consulenza e formazione, pensati per enti sia pubblici che privati, volti a incoraggiare l'interazione sociale, il protagonismo cittadino e la premura del bene comune;
- Attività pensate per sensibilizzare e promuovere tematiche legate alla qualità della vita e al benessere dei cittadini e della comunità;
- Pubblicazioni e editoriali che supportino l'azione formativa, educativa e di sensibilizzazione svolta.

I destinatari a cui la cooperativa offre i propri servizi sono infanti, minori e famiglie. Gli *stakeholder*, con cui è importante dialogare e relazionarsi, sono le istituzioni pubbliche – amministrazioni, scuole, musei, centri di aggregazione, ecc. – e i soggetti privati del territorio – associazioni, realtà del terzo e quarto settore, professionisti.

Alchemilla opera con fini sociali e educativi attingendo al linguaggio delle arti, dell'immaginazione e della poesia, riuscendo ad avvicinare la bellezza alla quotidianità, a educare, a includere e a favorire la coesione sociale superando le barriere culturali, religiose, linguistiche e generazionali. Le esperienze promosse si basano su una dimensione performativa, ludica e festiva che coinvolge il teatro, la scrittura, le arti visive, la fotografia, il fumetto, la poesia, il cinema, la musica e le nuove tecnologie.

Anche se Alchemilla opera generalmente nel territorio lombardo, ci sono state delle eccezioni che l'hanno portata fuori da questi confini: sono stati realizzati progetti in regioni quali Liguria, Piemonte e Basilicata. Nel corso del suo operare la cooperativa ha stretto delle collaborazioni con soggetti di varia natura: Hagam, agenzia di comunicazione che segue le azioni di marketing e di comunicazione e a supporto dello sviluppo tecnologico e digitale di specifici prodotti, il Centro di ricerca e iniziativa teatrale "Mario Apollonio" e il Centro di Ricerca sulle relazioni internazionali dell'Università Cattolica e di Milano, con i quali ha concepito progetti ricerca-azione relativi al teatro sociale, all'autorialità dei bambini e percorsi formativi destinati a docenti e operatori culturali e sociali. Un ulteriore partner della cooperativa è Werea⁵⁹, una start up italiana che consente lo sviluppo di business collaborativi tramite una piattaforma digitale.

La *mission* istituzionale della cooperativa – "la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi presso le realtà che ne fanno richiesta"⁶⁰ – viene perseguita ponendo al centro la valorizzazione delle risorse umane coinvolte nell'ideazione e nella progettazione dei servizi erogati. I processi educativi e creativi innovativi che vengono seguiti pongono attenzione ai bisogni, alle risorse e alle competenze che gli infanti possiedono e possono assumere un ruolo rilevante all'interno della società di cui fanno parte. La sfida che guida il lavoro della cooperativa è dare voce alle nuove generazioni per offrire la reale possibilità di agire e di assumere un ruolo sociale.

L'orientamento del lavoro di Alchemilla è guidato da principi fondamentali che possono sintetizzarsi in sei punti chiave:

- L'autorialità, promossa attraverso l'arte;
- Il dialogo con bambini e bambine che permette la "co-costruzione partecipativa di nuovi saperi, senza confini e preconcetti" al fine di far acquisire loro un ruolo nella società;
- La comunità che offre l'opportunità di stringere e rafforzare legami e relazioni;
- L'arte;
- La ritualità che concede a bambini e bambine di essere, per la prima volta, autori di qualcosa;

⁵⁹ Questa realtà ha collaborato nella realizzazione del progetto "Nuove generazioni al museo" attraverso l'implementazione di una piattaforma e-learning di Artoo, rivolta agli insegnanti per rendere possibile e semplificare la comunicazione tra la scuola e le famiglie;

⁶⁰ Tratto da Alchemilla, *Bilancio sociale 2020*, https://alchemillalab.it/wp-content/uploads/2022/01/Bilancio-sociale-Alchemilla-2020_def.pdf;

- Il gioco come spazio in cui poter sviluppare le proprie competenze e allenare il processo di trasformazione del reale.⁶¹

Alchemilla, quindi, opera perseguendo il principio di utilità sociale ponendo cura ai bisogni sia individuali che collettivi e alla costruzione di reti di solidarietà.

3.1.2. Il Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano

Il Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano è stato fondato ed inaugurato tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio dei Settanta. I locali che ospitano la collezione museale, il cui nucleo fondamentale deriva dalla donazione di Francesco II Sforza alla Diocesi di Vigevano avvenuta nel 1534, appartenevano all'antica Sacrestia superiore dei Canonici della Cattedrale – adiacente alla navata destra della chiesa. La collezione permanente si costituisce di numerosi manufatti ordinati per tipologia di oggetti⁶².

Il museo si estende su due piani e si costituisce, complessivamente, di tredici sale, di cui una è stata destinata all'accoglienza di conferenze e seminari storico-didattici.

Il piano terra è stato dedicato alla narrazione della storia della Diocesi e della sua evoluzione. Il percorso di fruizione continua poi con le sale dedicate all'opera del Vescovo Juan Caramuel, di cui è esposto il suo trattato di architettura, risalente al XVII secolo, e dal nome "Architectura Civil". Di queste sale una accoglie il modellino ligneo della cattedrale nella sua forma originaria.

Il primo piano è costituito da diverse sale: una custodisce una serie di arazzi, manufatti eseguiti a Bruxelles durante il 1520, sono esempi del momento di massimo splendore della tessitura e narrano le parabole del "Figliol prodigo" e de "La storia di Ester" costituendo, poi, vere e proprie pareti di lana e di seta. Un'altra sala è dedicata all'oreficeria, ospitando calici, vasellame sacro, ostensori e, in particolare, la Pace, forse la più importante oreficeria della donazione sforzesca. Un'ulteriore stanza è incentrata sul Pastorale d'avorio, un prestigioso articolo dell'arte lombarda. Il locale dei codici e dei corali conserva volumi, fatti realizzare dal duca e dei miniati effettuati da un artista di corte. Nell'ultima sala del museo sono esposte opere dipinte da Bernardino Ferraro, un pittore di Vigevano attivo nel XVI secolo. In tutto si contano sei tavole raffiguranti scene della passione di Cristo e che, in origine, componevano le ante di una cappella ad armadio⁶³.

⁶¹ Cfr. Alchemilla, *Bilancio sociale 2020*, p. 17, https://alchemillalab.it/wp-content/uploads/2022/01/Bilancio-sociale-Alchemilla-2020_def.pdf.

⁶² Tratto da <https://www.beniculturali.it/luogo/museo-del-tesoro-del-duomo-di-vigevano>;

⁶³ Tratto da <https://mtdvigevano.tourmake.me/it/azienda>.

Come precedentemente anticipato, la grande parte della collezione permanente del Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano è costituita dalla donazione di Francesco II Sforza alla Diocesi di Vigevano. La città di Vigevano faceva parte del Ducato di Milano, che fu ripristinato dal Duca nel 1529, grazie al perdono concesso da Carlo V, che in precedenza gli aveva tolto il titolo nel 1524 per accusa di tradimento. Nel 1530 Francesco II Sforza ottenne dal pontefice la concessione per rendere Vigevano città del vescovo e quindi Diocesi, realizzando ciò che per anni fu il sogno del padre, Ludovico il Moro. Aspetto di notevole rilevanza è che il duca ottenne anche il diritto, per sé e per i suoi eredi, di nominare personalmente i vescovi alla Cattedra di Vigevano. Per tale motivo numerosi oggetti del museo sono suppellettili d'argento, arazzi, preziosi corali miniati, quadri, arredi lignei e paramenti liturgici, giunti in città al fine di ornare la Cattedrale.

Il Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano ospita diversi eventi organizzati durante l'anno. Poco frequentato da bambini e bambine, la collaborazione con Alchemilla gli ha permesso di attrarre una nuova tipologia di pubblico grazie al riallestimento e alla realizzazione di nuovi allestimenti e percorsi di fruizione ad hoc per un'utenza infantile.



64

⁶⁴ Immagine fotografica della piazza di Vigevano in cui si trova il Duomo, di fronte si vede la sua facciata.



65

⁶⁵ Immagine fotografica di una delle sale del museo del Tesoro del Duomo di Vigevano, in cui sono conservate tre statuette all'interno di tre teche diverse, due statue un po' più grandi di Maria e Giuseppe in ginocchio e infine, sulle pareti, due arazzi;



66

⁶⁶ Immagine fotografica di manoscritti conservati in teche di vetro ed esposti in un'ulteriore sala del museo.



67

3.1.3. Il Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini di Vigevano

Il Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini di Vigevano (da questo momento verrà chiamato con la sigla MIC) è la prima realtà pubblica italiana dedicata all'evoluzione della scarpa. Nato dalla donazione di un industriale, Pietro Bertolini, al comune di Vigevano avvenuta nel 1948, il MIC ha poi attraversato diverse fasi. Inizialmente gli spazi d'esposizione erano stati pensati per un breve periodo, si rivelarono inadeguati e nell'anno 1958 fu istituito il Civico Museo della Calzatura Pietro Bertolini con sede a Palazzo Crespi, già ospitante il museo e la Biblioteca Civici. Solo quattordici anni dopo, nel 1972, il Museo fu effettivamente collocato nel palazzo, in un locale al piano terra costituito da vari ambienti di piccole dimensioni arredati con criteri antiquati e poco fruibili. La collezione era composta da appena duecento pezzi, soprattutto etnici e storici. Per decenni il museo è stato condannato all'oblio a causa di un susseguirsi di amministrazioni che non ne hanno colto le potenzialità. A partire dal 2003, il MIC è riuscito a riprendere vita grazie all'attività di un'associazione-Progetto Agenda- che aveva come fine quello di valorizzare al meglio il museo. Il 2004 fu

⁶⁷ Fotografia del modellino ligneo della cattedrale nella sua forma originaria.

un altro anno di svolta in quanto due designer, Armando Pollini e Andrea Pfister, apportarono il loro contributo nelle scelte artistiche e strategiche di comunicazione, modificando l'impostazione istituzionale che il museo aveva mantenuto fino a quel momento e trasformandolo in una realtà dinamica e internazionale. Contestualmente ci fu un arricchimento della collezione, con donazioni importanti.

Complessivamente le donazioni hanno riguardato: una prima donazione di Pietro Bertolini negli anni della nascita dell'istituzione, negli anni Sessanta gli eredi dell'industriale hanno rimpolpato la collezione con importanti pezzi etnici e alla fine degli anni Novanta sono stati raccolti pezzi di appartenenza delle aziende del territorio vigevanese. Gli ultimi anni hanno visto donazioni da parte di svariate personalità nel mondo della moda e del design⁶⁸.

Oggi il Museo ospita una collezione permanente progettata da Migliore+Servetto Architects⁶⁹ che mira a valorizzare i pezzi esposti con un intervento leggero ma puntuale che offre nuova vita all'esposizione esistente. Questo percorso espositivo è situato al primo piano delle scuderie del Castello di Vigevano e ha l'ambizione di proporre al visitatore un'esperienza di scoperta mediante tre sale tematiche e un'ampia galleria. All'ingresso, un'alta quinta grafica guida i visitatori verso tre ambienti principali, in cui un tavolo ampio li coinvolge in un'azione fisica. Sulla superficie sono posizionate dieci sagome bidimensionali di calzature che rappresentano le dieci tematiche esplorabili tramite quattro postazioni multimediali. Avvicinando una sagoma a scelta vicino a un monito, l'utente attiva un approfondimento sul singolo modello, sulla specifica tematica e sul periodo storico di riferimento. Le teche espositive preesistenti sono state evidenziate da un'illuminazione volta alla valorizzazione dell'oggetto esposto creano un paesaggio narrativo animato da luce e grafica. Nella parte conclusiva del percorso di fruizione c'è una galleria caratterizzata da un lungo elemento unitario ospitante la sezione di pezzi esposti e contenuti multimediali legati alla storia del tacco a spillo che proprio a Vigevano ha avuto origine.

La "Stanza della Duchessa" è una piccola sala che, al momento dell'ingresso dei visitatori, si riempie di immagini e storie legate alla storica pianella⁷⁰. In un'atmosfera buia ma illuminata da immagini che sembrano provenire dai sogni, i visitatori vengono trasportati nel racconto della calzatura di Beatrice D'Este, il pezzo più antico e prezioso della collezione del museo. La storia è narrata dalla calzatura stessa e porta i visitatori in un'esperienza

⁶⁸ Tratto dal sito il cui indirizzo link: <https://www.museocalzaturavigevano.it/it/il-museo/la-storia>;

⁶⁹ Migliore+Servetto Architects è uno studio di architettura e design basato a Milano, fondato da Alessandro Migliore e Iacopo Servetto. Lo studio è conosciuto per la sua attenzione ai dettagli e alla sperimentazione nel campo dell'architettura d'interni, e ha realizzato numerosi progetti di successo in Italia e all'estero;

⁷⁰ è un tipo di scarpa caratterizzata da leggerezza e piattezza;

emozionante che esplora la vita nelle corti del 1400, i sogni e le aspirazioni delle donne di quell'epoca, la conoscenza artigianale e la trasmissione dei segreti del lavoro manuale, e l'evoluzione economica del territorio di Vigevano.

Questo affascinante progetto multimediale è stato sostenuto dalla Fondazione Parma e Piacenza ed è stato realizzato da Studio Azzurro⁷¹. È la prima tappa di un percorso virtuale che esplora le tracce lasciate da Leonardo sul territorio nell'ambito del progetto integrato "Leonardo e Vigevano" ideato dall'Agenzia per lo Sviluppo Territoriale.

Il Castello di Vigevano, sede del museo, è un grande complesso fortificato che risale all'età longobarda del VII-X secolo e si trasformò in residenza signorile grazie ai Visconti e agli Sforza. La sua costruzione fu influenzata da artisti come Bramante e si pensa anche da Leonardo. Il castello ha attraversato diverse proprietà, tra cui quella spagnola, francese e austriaca, ed è poi diventato una caserma dell'esercito italiano fino al 1968. Il complesso architettonico copre una superficie di 70.000 metri quadrati ed è considerato uno dei complessi fortificati più grandi d'Europa. Il Castello di Vigevano include diversi edifici, quali: il Palazzo Ducale, la Loggia delle Dame, la Falconiera e le Scuderie.

Per concludere il Museo Internazionale della Calzatura di Vigevano è un luogo unico e affascinante che offre una visione dettagliata della storia e della tradizione della calzatura in Italia. Con una vasta collezione di scarpe, strumenti e attrezzature, il museo fornisce una comprensione approfondita del processo di produzione delle calzature e del loro ruolo nella società durante il corso dei secoli. Inoltre è anche un importante centro di ricerca e conservazione, che mantiene viva la tradizione della calzatura sia a Vigevano che nell'intera regione⁷².

⁷¹ organizzazione artistica che utilizza le tecnologie moderne per esplorare i linguaggi dell'arte. Si concentra sulle opportunità espressive offerte dalle fotografie, le arti visive, il cinema, la grafica, l'animazione e i sistemi interattivi.

⁷² Tratto dal sito ufficiale del Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini di Vigevano il cui link è: <https://www.museocalzaturavigevano.it/it/#>.



73



74

3.1.4. Il Civico Museo Archeologico di Angera

Il Museo Archeologico di Angera si trova nella città di Angera, in Lombardia. Esso ospita una vasta collezione di reperti archeologici che risalgono all'antichità classica, tra cui

⁷³ Immagine fotografica di una sala espositiva del Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini in cui si vedono gli oggetti esposti conservati all'interno di teche di vetro;

⁷⁴ Immagine fotografica di una delle scarpe esposte nel MIC di Vigevano e parte della collezione all'interno di una sala più ampia, sullo sfondo si possono ammirare altre calzature esposte.

ceramiche, armi, monete e oggetti di uso quotidiano. La maggior parte dei reperti provengono dalla zona circostante il Lago Maggiore e sono stati recuperati durante gli scavi archeologici condotti negli ultimi decenni. Il museo si estende su tre piani e presenta anche una sezione dedicata all'arte contemporanea. L'area archeologica è stata recentemente rinnovata e include un'esposizione di reperti risalenti all'età del ferro, all'epoca romana e all'alto medioevo. Il museo è un importante centro di ricerca e documentazione del patrimonio culturale della zona e rappresenta una risorsa preziosa per gli studiosi di archeologia e per il pubblico interessato alla storia e alla cultura della regione.

I pezzi di maggiore rilevanza sono quelli provenienti dalle culture preistoriche delle pianure del Po, come i reperti in ceramica e i manufatti in pietra e osso.

La collezione romana è altrettanto importante, con reperti che coprono tutti i periodi della presenza romana nella zona, comprendenti i mosaici, le anfore, le monete e i frammenti di statue.

Dell'esposizione permanente fa parte anche una vasta collezione di reperti provenienti dalla civiltà longobarda, che coprono un arco temporale di oltre tre secoli. Questi resti includono manufatti in metallo, monete, fibbie per cinture, oggetti in avorio e molto altro ancora. Inoltre la collezione comprende anche reperti provenienti da altre culture antiche, come quelli di epoca medievale e rinascimentale, che forniscono una testimonianza unica delle attività culturali e commerciali che si svilupparono nella zona in quel periodo.

In sintesi la collezione del Museo Archeologico di Angera è molto variegata perché copre un arco temporale molto ampio e include testimonianze provenienti da molte culture diverse. Il museo di Angera, situato presso il Lago Maggiore, vanta dunque una storia di ben 15.000 anni. A partire dal 2016 ha intrapreso un impegno per diventare un centro di ricerca attivo. Il museo ha cercato di rendere le sue collezioni il più accessibili possibile al pubblico, introducendo didascalie iconografiche, repliche tattili dei reperti, descrizioni fatte con il sistema "DescriVedendo"⁷⁵ e molto altro ancora.

Nel 2019, sono state introdotte nuove tecnologie ed è stato offerto un corso di fotogrammetria 3D e foto-modellazione 3D, aperto alla cittadinanza e ai professionisti. Il corso ha incluso insegnamenti per la creazione di modelli 3D dei reperti attraverso l'uso di

⁷⁵ "DescriVedendo" è un progetto rivolto alle persone non vedenti che mira a rendere accessibile la fruizione di musei, monumenti e siti archeologici attraverso la descrizione verbale dei contenuti espositivi. Il progetto mira a fornire un'esperienza di visita coinvolgente e immersiva anche per le persone con disabilità visive, aumentando la loro autonomia e la loro indipendenza nella fruizione dei beni culturali. Il progetto è stato implementato in molti musei italiani e ha ricevuto molte recensioni positive per la sua utilità e per la qualità della descrizione fornita;

una semplice macchina fotografica, anziché attraverso l'utilizzo di un costoso laser scanner. Gli studenti hanno lavorato sulle collezioni del museo e hanno aiutato a digitalizzare le collezioni e a realizzare repliche in 3D.

In sintesi, il museo di Angera è impegnato a diventare un luogo attivo di ricerca e sperimentazione, utilizzando le nuove tecnologie per rendere le sue collezioni accessibili e interessanti per il pubblico.



76

⁷⁶ Nell'immagine alcuni dei reperti esposti all'interno del Civico Museo Archeologico di Angera.



77

3.2. Descrizione del progetto “Nuove generazioni al museo”

Il progetto “Nuove generazioni al museo” è stato realizzato grazie alla collaborazione tra la cooperativa sociale Alchemilla e i tre musei lombardi descritti precedentemente e ha vinto, insieme ad altri quattordici progetti, il bando Innovamusei.

La realizzazione del progetto ha implicato la creazione di un format comprendente percorsi innovativi di *audience development* e *engagement* dedicato a un target di utenza appartenente all'età dell'infanzia e dell'adolescenza. Per portare a compimento questo progetto, in una prima fase sono state offerte attività formative per la didattica museale partecipativa, poi è stato creato un ecosistema "*figital*" di educazione museale con lo scopo di fornire un'esperienza di fruizione artistica prima, durante e dopo la visita al museo e infine, sono stati progettati itinerari che utilizzano strumenti digitali volti a coinvolgere l'utente in modo interattivo. È stato quindi proposto un accompagnamento a distanza per svolgere e realizzare le varie attività. Tutto ciò ha contribuito al rinnovamento dei percorsi di visita e degli allestimenti nei musei partner, partendo dai contenuti creati dai bambini durante la fruizione delle opere; contenuti fisici, digitali e multimediali.

In sintesi, le azioni che hanno portato al compimento del format proposto da Alchemilla per i tre musei lombardi sono state:

⁷⁷ Una delle sale espositive del Museo Archeologico di Angera.

- Attività di didattica museale;
- La costruzione di un ecosistema “*figital*”:
- La realizzazione di percorsi di visita digitali e partecipativi;
- L’accompagnamento a distanza;
- L’ideazione di nuovi percorsi e allestimenti museali.

Questo prodotto è stato poi adattato ai vari target di pubblico: per i musei di Angera e del Tesoro del Duomo di Vigevano il target di destinatari ha incluso bambini appartenenti alle scuole dell’infanzia e della primaria, di un’età compresa tra i tre e gli otto anni. Il modello a questi dedicato prende ispirazione dall’universo narrativo dell’orso Artoo - ideato da Alchemilla prima della partecipazione al bando e ripreso e adattato alle realtà museali con cui ha collaborato, ne parlerò in maniera più approfondita più avanti.

Al Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano sono stati offerti degli allestimenti digitali, la piattaforma “Artoo4Education” e il Padlet, attraverso i quali è stato elaborato e caricato digitalmente un percorso didattico che ha reso possibile una fruizione virtuale e a distanza delle opere conservate al museo. Sono stati organizzati, poi, degli incontri informativi dedicati alle scuole in cui insegnanti e bambini hanno ricevuto dei kit analogici, ovvero le scatole di Artoo, e delle risorse didattiche che sono state caricate all’interno degli strumenti informatico-digitali - la piattaforma Artoo4Education e il Paddle. In tale occasione sono state svolte iniziative didattiche propedeutiche alla successiva visita al museo. Tra queste la più importante è stata la registrazione di note vocali prodotte dai bambini in cui questi hanno commentato le opere e proposto delle riflessioni inedite al riguardo. Passata la fase preparatoria si è organizzata la visita vera e propria al museo, nella quale i giovani utenti hanno potuto fruire in maniera attiva e partecipata delle opere esposte. In tale contesto sono state prodotte ulteriori note vocali sulle opere, questa volta alla luce dell’esperienza di visita avvenuta. Tutto ciò ha permesso la costruzione di un allestimento museale nuovo e inedito, composto dalle numerose note audio, prodotte a scuola e al museo. Concretamente questi prodotti sono stati confluiti in un unico contenitore, ovvero un podcast accessibile a tutti tramite la scansione di un codice QR presente all’inizio del percorso museale. L’allestimento espositivo ha poi previsto l’integrazione di video-installazioni con installazioni fisiche personalizzate, creando un’esperienza di fruizione completa e coinvolgente.

Il Civico Museo Archeologico di Angera ha subito una trasformazione che ha migliorato il percorso di visita e l’allestimento, adattando entrambi alle esigenze di un pubblico infantile. Anche l’offerta proposta è stata pensata per un’utenza composta da bambini tra i tre e gli otto anni d’età. Nel concreto sono stati offerti nuovi allestimenti digitali ed è stata introdotta

una nuova opera all'interno del percorso di visita: una stampa 3D de "L'Altare delle Matrone". Il percorso di fruizione è stato ideato in un'ottica didattica, partendo da una sezione di reperti appartenenti alla collezione permanente esposta al museo. Sono stati proposti dei percorsi formativi rivolti alle insegnanti della Scuola dell'Infanzia Vedani⁷⁸, che hanno ricevuto un kit didattico in parte analogico e in parte digitale e hanno svolto, con le classi, dei laboratori specifici dedicati. Successivamente sono state effettuate visite in loco presso il museo che hanno permesso l'attuazione di attività di museo diffuso, unitamente alla raccolta e registrazione dei commenti vocali espressi dai bambini. Anche per questo museo è stato ripensato l'allestimento originario, ideando un percorso di fruizione senza soluzione di compimento, che continuerà ad essere allestito contemporaneamente allo svolgimento delle attività di bambini e insegnanti e della raccolta, oltre che registrazione, dei prodotti audio realizzati dal giovane pubblico.

L'iniziativa "Nuove generazioni al museo" ha individuato un ulteriore target di destinatari, giovani di età compresa tra gli undici e i diciotto anni. Per raggiungere questo obiettivo di *engagement* Alchemilla ha collaborato con il Museo Internazionale della Calzatura di Vigevano (da questo momento MIC) per il quale è stato concepito un modello di didattica museale sotto forma di podcast, disponibile sia in lingua italiana che in lingua inglese e composto da undici contenuti, accessibili tramite la scansione di un QR code. Il podcast è incentrato sulla figura di Beatrice d'Este che funge da guida per scoprire le tappe principali della storia della scarpa, utilizzando un linguaggio contemporaneo, simile a quello degli *influencer* odierni.

Tra le innovazioni più importanti introdotte grazie alla collaborazione di Alchemilla con i tre musei lombardi, rientra con un ruolo di primo ordine l'opera 3D de "L'Altare delle Matrone" che ha permesso un arricchimento della collezione conservata nel museo archeologico.

I musei Tesoro del Duomo di Vigevano e il Civico Archeologico di Angera, sinergicamente con il progetto europeo "MuseumAR"⁷⁹, sono stati inclusi nella creazione, mediante la

⁷⁸ La scuola dell'Infanzia Vedani è una scuola del comune di Angera, in Lombardia, che accoglie bambini dai tre ai sei anni. Ha collaborato, all'interno del progetto Innovamusei, con la cooperativa sociale Alchemilla e il museo archeologico della città di Angera. Per approfondire la storia e le attività svolte della scuola ecco il link per accedere al sito ufficiale: <http://scuolainfanziaangera.it/about/>;

⁷⁹ "MuseumAR" è un progetto europeo che punta alla digitalizzazione dei musei e al rinnovamento delle modalità di fruizione di questi luoghi da parte dei visitatori. Per approfondire consiglio la consultazione del sito, di seguito il link di rimando: <https://museumar.eu/it/about>;

piattaforma “Opensource Actionbound”⁸⁰, di un percorso di realtà aumentata sottoforma di quiz, in italiano e in inglese, da poter proporre a piccoli gruppi di fruitori nelle varie sale museali.

Per la realizzazione e il lancio di questi tre sotto-progetti, pensati *ad hoc* per ciascun museo, è stata messa in atto un’operazione comunicativa che ha comportato il superamento di diverse fasi: in prima battuta sono state raccontate, mediante i canali *social*, le varie attività del progetto ed è stata conseguita una strategia di posizionamento finalizzata all’*engagement* di nuovi musei e di nuova audience. Successivamente è stato lanciato, attraverso un’attività promozionale, il libro “La meraviglia del buio”, un prodotto secondario fornito ai musei. Poi è avvenuta una progettazione nuova e il conseguente aggiornamento del sito web della cooperativa al fine di dare maggiore visibilità alle proposte di didattica museale. La progettazione e realizzazione degli allestimenti con nuovi percorsi di fruizione museale hanno comportato la fornitura, ai musei di Vigevano e Angera, di materiali e strumenti come il *totem* Artoo sagomato, le locandine, i *flyer*, le orme percorso e gli adesivi di uscita al fine di migliorare le condizioni di visita da parte dei giovani utenti. Per finire si è scelto di co-progettare e promuovere prodotti audiovisivi nuovi all’interno dei musei, tra cui podcast, video-installazioni e video di pubblicità dell’iniziativa “Nuove generazioni al museo”.

Il pubblico a cui sono stati rivolti i piani di intervento è composto da un target di età prescolare dai tre ai cinque anni, e un altro scolare compreso tra i sei e gli otto anni di età, un pubblico infantile quindi, che frequenta la scuola dell’infanzia e la primaria. Un’altra fetta di utenti è invece composta da adolescenti di età compresa tra gli undici e i diciotto anni.

Per il raggiungimento di questi tre target di audience sono state messe in atto attività differenziate e specifiche per ogni fetta di destinatari. I più piccoli, target di riferimento per il museo del Tesoro del Duomo di Vigevano e del Civico Museo Archeologico di Angera, sono stati inclusi all’interno di una *community* offrendo contenuti museali fruibili sia prima, sia durante, che dopo la visita al museo, in maniera interattiva e partecipativa. L’*engagement* dei giovani utenti è avvenuto grazie alla costruzione di un universo narrativo che ruota intorno alla figura dell’orso Artoo. Quest’ultimo ha rappresentato una vera e propria guida per i suoi piccoli collaboratori che sono stati accompagnati alla scoperta delle opere conservate nel museo. Una scoperta, questa, interattiva in cui i bambini sono stati invitati dall’orso a registrare e ascoltare dei contenuti vocali divenuti parte di un archivio di racconti

⁸⁰ “Opensource Actionbound” è un’applicazione che permette di svolgere attività ludiche e interattive, per approfondire consultare il sito: <https://en.actionbound.com/>.

sulle opere stesse. La costruzione dell'archivio ha permesso il rifacimento del percorso di visita e dell'allestimento espositivo delle opere museali attraverso un meccanismo circolare che si alimenta. A scuola e ai musei gli infanti sono stati coinvolti in attività laboratoriali, gli insegnanti sono stati formati e ingaggiati attivamente puntando, inizialmente, su tre scuole primarie del comune di Vigevano, su una scuola di Angera e un centro estivo della stessa città.

Il coinvolgimento delle classi delle scuole primarie e dell'infanzia ha rappresentato un risultato di grande valore innovativo perché è stato possibile raggiungere e sviluppare un'audience tendenzialmente non considerata dai musei e non interessata a visitarli.

Il pubblico adolescenziale compreso tra gli undici e i diciotto anni di età è stato raggiunto e coinvolto attraverso tecnologie che hanno reso i percorsi di visita maggiormente interattivi grazie all'utilizzo di strumenti innovativi. L'idea è stata quella di trasmettere i contenuti in maniera ludica, interattiva e innovativa, facilitando la fruizione da parte di gruppi e scolaresche.

Il coinvolgimento attivo e costante da parte dei musei partner che hanno beneficiato dei prodotti e servizi innovativi appena esposti, nelle fasi di progettazione e riprogettazione si è tradotto, alla fine del 2022, nel reclutamento di ulteriori scuole dei territori di Angera e Vigevano, e nella pianificazione di attività nuove e visite museali lungo l'anno scolastico 2022-23. I prodotti, le metodologie e i servizi che sono stati sviluppati in occasione del progetto Innovamusei resteranno ai tre musei lombardi per far sì che possano essere utilizzati anche dopo. Il format Artoo è stato ideato come un prodotto rinnovabile e scalabile, e per essere sperimentato su contenuti sempre nuovi - nuove opere e nuovi temi. Artoo è un vero e proprio ecosistema per il settore dell'*edutainment* che si distingue per la peculiarità di riprodursi e di durare nel tempo. Nello specifico:

- le linee di prodotto di Artoo sono scalabili - ripetibili e realizzabili in svariati territori;
- l'alleanza costruita tra scuole, musei e famiglie è un asset continuativo, significa che permette di avvicinare e coinvolgere maggiormente i bambini e le famiglie nei vari ambiti della filiera culturale e all'interno del museo;
- stimola la stretta di sinergie tra reti e progettazioni più ampie;
- risponde in maniera concreta all'esigenza di sfruttare nuovi modelli di *edutainment* fondati su processi "*figital*" capaci di integrare esperienze analogiche e digitali;
- offre percorsi di fruizione personalizzabili e adattabili alle necessità del target e del museo stesso, senza dover stravolgere l'offerta esistente, anzi valorizzandola.

L'obiettivo finale di Innovamusei è stato quello di portare innovazione all'interno di realtà, quelle museali, prive degli strumenti necessari a rinnovare l'offerta proposta. Alchemilla è riuscita a portare innovazione all'interno dei musei lombardi descritti a inizio capitolo attraverso lo sviluppo di un format totalmente inedito e in grado di includere fasce di utenza molto giovani, composte da bambini e adolescenti finora assenti tra gli obiettivo-target dei tre musei. Ingaggiarli e fidelizzarli è stato possibile grazie all'adozione di strumenti digitali e metodologie museali "*figital*", dove si richiede una partecipazione attiva da parte dell'utente. In particolare, sono stati introdotti processi e contenuti che si alimentano autonomamente, ovvero ogni volta che vengono proposti si raccolgono nuovi contenuti con cui sviluppare percorsi di visita sempre nuovi e prodotti secondari, tra cui libri, cartoni animati, video, ecc. Le nuovissime generazioni sono state poste al centro della promozione della cultura adottando tecnologie digitali, espressioni artistiche performative e partecipative. Le scuole, i bambini e le famiglie sono i protagonisti dell'esperienza culturale offerta dai musei riuscendo a diventare, da fruitori, dei co-designer. Un altro elemento di grande valore è l'archivio delle idee dei bambini sulle opere, una base di dati unica nel suo genere e prezioso materiale di analisi al fine di estrapolare informazioni utili per future progettazioni museali e per sviluppare l'audience. Sono stati coinvolti bambini e famiglie provenienti da situazioni di fragilità economica e sociale che inverosimilmente avrebbero fruito contenuti di tale tipo.

"Nuove generazioni al museo" ha reso possibile un dialogo tra istituzioni museali e comunità educante promuovendo il diritto dei bambini di essere ascoltati. Gli strumenti digitali e di partecipazione, la possibilità di godere dell'opera prima, durante e dopo la visita al museo, hanno avuto un impatto sul numero di partecipanti ingaggiati. I siti museali avranno la capacità di accogliere più bambini e i contenuti culturali da essi veicolati potranno uscire dai musei per raggiungere altre famiglie e altri giovani utenti.

In sintesi, il progetto "Nuove generazioni al museo" è sorto con l'obiettivo di innovare l'offerta museale dei tre musei coinvolti rendendo i loro contenuti fruibili e accessibili ad un target poco osservato, ovvero i bambini in età prescolare, dai tre agli otto anni, e i giovani adolescenti. Per raggiungere tale scopo, si è scelto di costruire nuovi percorsi di fruizione con contenuti attraenti per questo tipo di utenza. Sono state pensate delle modalità di consumo e partecipazione che potessero destare l'interesse dei destinatari, tra cui l'utilizzo di nuove tecnologie. L'unico non neofita in tema di attrazione e fruizione degli infanti, posizionandosi come museo dei bambini, è il Museo Archeologico di Angera, il quale si presentava con un'esperienza pregressa che Alchemilla è riuscita a rinforzare. Il *team* ha

ideato e realizzato un modello capace di valorizzare e capitalizzare le proprie competenze. Più in particolare, è stata perfezionata ed estesa una struttura già esistente che si articola attraverso un universo narrativo, quello dell'orso Artoo.

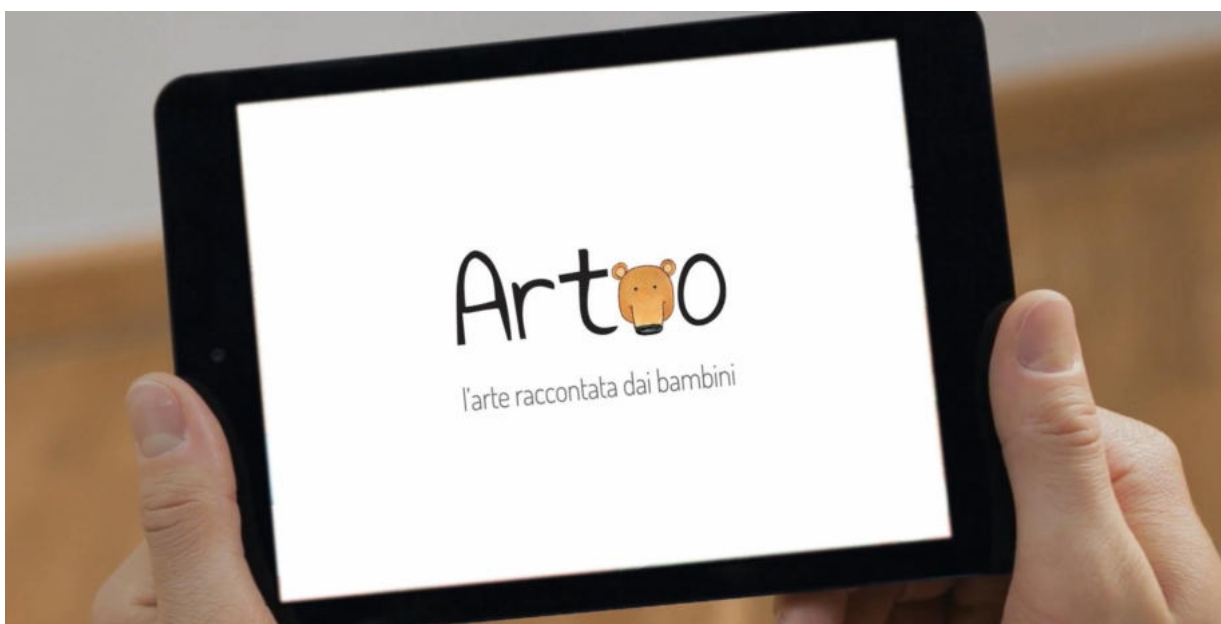
Artoo è un orso che vive nella soffitta del museo ed è appassionato d'arte. Quando il museo è poco affollato gli piace scendere ai piani inferiori e perdersi a contemplare le opere che questo conserva. L'orso, però, non capisce i quadri e si rivolge ai bambini per farseli spiegare. Questi, attraverso un'applicazione ideata da Alchemilla e scaricabile gratuitamente da Play Store e App Store, realizzano dei contenuti vocali in cui spiegano i diversi dipinti che vengono loro mostrati. Tali contenuti audio rimangono nella piattaforma, si realizza così un archivio costruito completamente dai bambini. Grazie a questo strumento, l'utente riesce a fruire delle opere d'arte, accedere ai contenuti museali e, attraverso un tasto di registrazione che basta pigiare, può registrare i propri commenti sulle opere d'arte, i quali vengono immagazzinati dentro a dei vasetti di miele, ognuno con il nome del bambino che ha prodotto quel vocale. Questi vasetti di miele, nell'universo narrativo sono conservati nella libreria dell'orso Artoo che quando vuole se li ascolta, nella realtà vanno a costruire e costituire un archivio. L'aspetto innovativo è che l'utente diventa protagonista della fruizione culturale: l'infante esprime verbalmente la propria opinione, il proprio pensiero riguardo al contenuto artistico e ascolta i commenti degli altri utilizzatori dell'applicazione. Viene quindi a crearsi una community, una sorta di *social network*, in cui è possibile imparare qualcosa sull'arte e la si fruisce.

Questo prodotto esiste ormai da qualche anno ed è stato riproposto e riadattato ad altre realtà museali in occasione dell'iniziativa "Innovamusei". Il format Artoo è stato riproposto attraverso una piattaforma e-learning o portale educativo accessibile solo da determinati utilizzatori, come insegnanti delle scuole dell'infanzia e della primaria, educatori delle scuole e operatori museali. Essa ripropone lo stesso concetto, la stessa dinamica di fondo dell'applicazione Artoo che consiste nella partecipazione e proposta della cultura ai bambini. Anche questa piattaforma vuole essere un archivio multimediale contenente risorse didattiche a disposizione di coloro che si occupano di presentare ai bambini le opere e di far loro svolgere attività e laboratori. Attraverso la piattaforma insegnanti e operatori, coloro insomma che propongono i laboratori all'interno delle scuole o dei musei, possono mostrare le opere, fare attività insieme ai bambini sulla base dei tutorial e di materiali messi a disposizione, far registrare ai giovanissimi i commenti sulle opere per arricchire l'archivio. Le registrazioni vocali sono accessibili agli insegnanti e alle famiglie che possono fruirne in momenti diversi da quelli in cui si svolgono attività laboratoriali o si visita il museo. Oltre

ai contenuti audio, si possono caricare anche immagini dei lavoretti realizzati dai bambini sulla base degli input forniti dall'insegnante.

L'idea di fondo è stata mettere in relazione e far dialogare scuole, musei e famiglie mediante una piattaforma realizzata da Alchemilla che ha assunto il ruolo di intermediario tra i soggetti coinvolti.

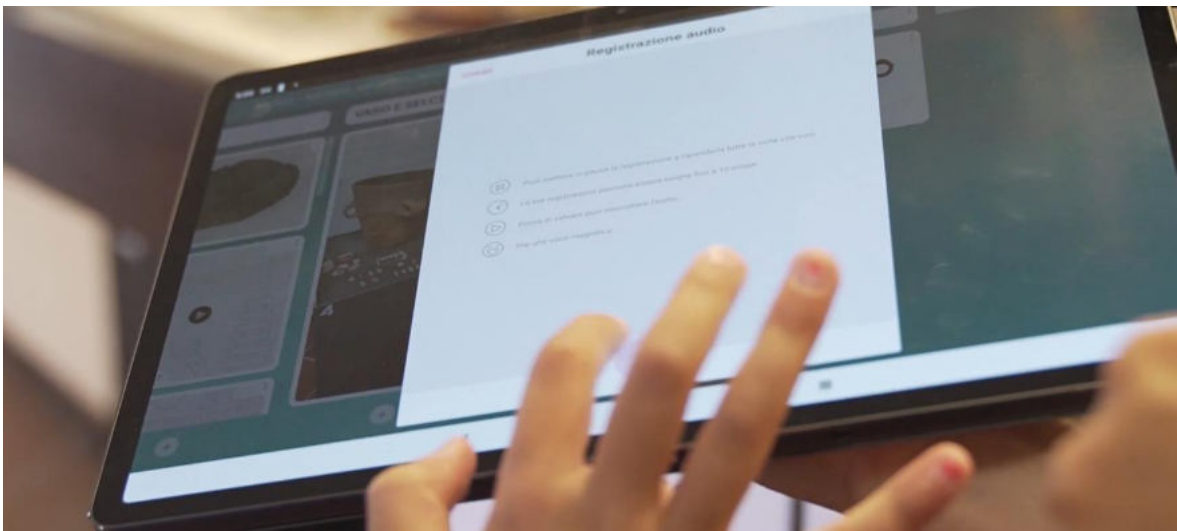
81



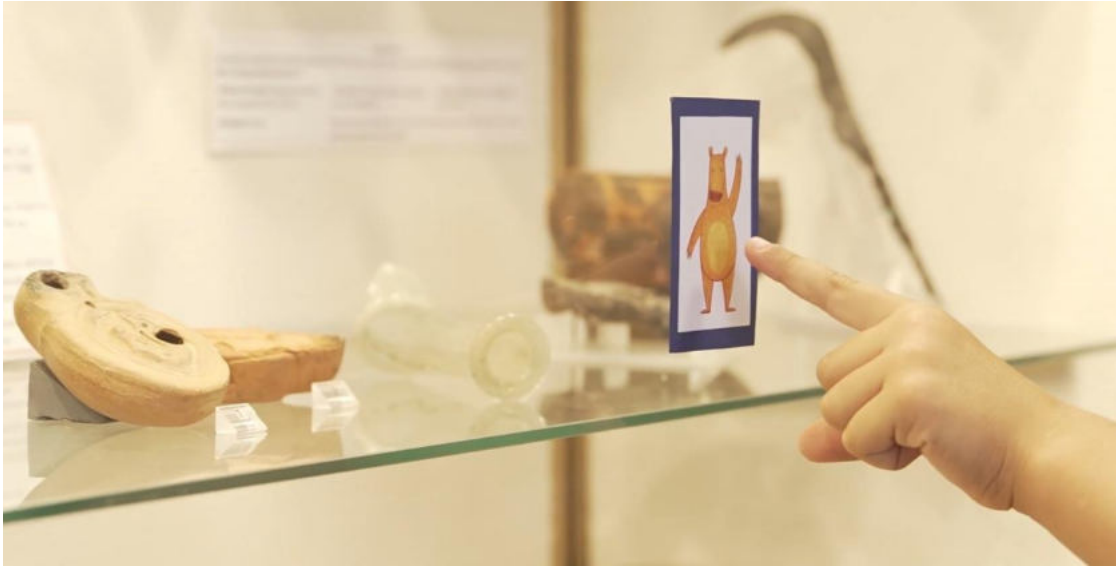
⁸¹ Foto della schermata di accesso all'applicazione "Artoo", un prodotto realizzato da Alchemilla prima della partecipazione al progetto "Innovamusei"



⁸² Immagine recuperata dal sito <https://artoobear.com/>.



⁸³ Foto dello schermo del Padlet utilizzato per svolgere attività con i bambini, propedeutiche alla visita del museo.



84



85

⁸⁴ Foto illustrativa degli elementi riferiti all'universo Artoo inseriti nel percorso di visita del Museo di Angera;

⁸⁵ Foto illustrativa volta a mostrare alcuni degli strumenti offerti da Alchemilla e proposti ai bambini per fruire il museo.



⁸⁶ Immagine fotografica scaricata dal sito <https://artoobear.com/> che mostra i bambini coinvolti in laboratori proposti dagli educatori della cooperativa Alchemilla.



87



88

⁸⁷ Immagine scaricata dal sito <https://artoobear.com/> in cui si vede un bambino svolgere dei lavoretti legati all'universo narrativo dell'orso Artoo;

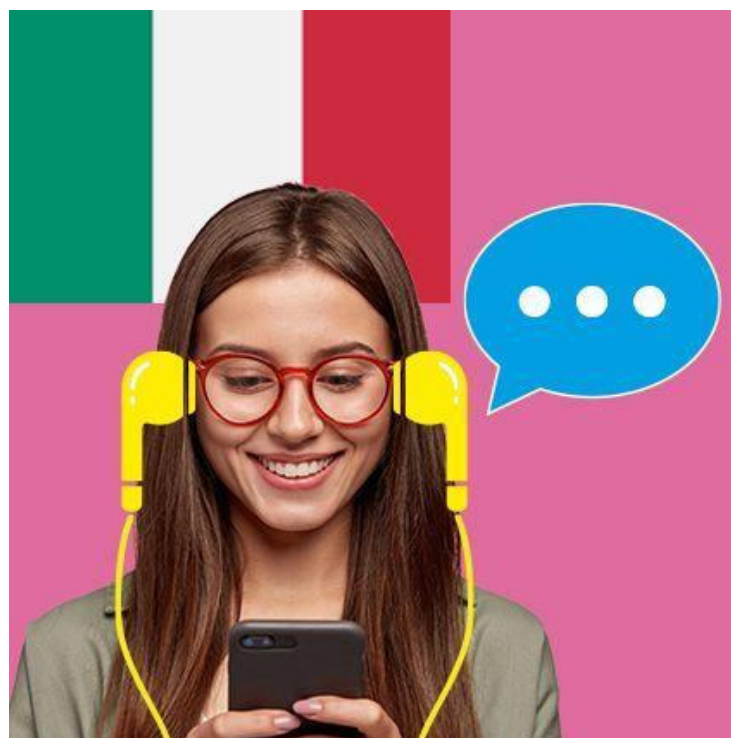
⁸⁸ Foto illustrativa dei laboratori svolti a scuola e dedicati ai bambini per preparare questi ultimi alla successiva visita nei musei coinvolti.



⁸⁹ Foto illustrativa della visita guidata dei bambini presso il museo del Tesoro del Duomo di Vigevano.



90



91

⁹⁰ Locandina dell'evento di inaugurazione del progetto "Nuove generazioni al museo" presso il Museo del Tesoro del Duomo di Vigevano;

⁹¹ Foto della locandina illustrativa del progetto "Nuove generazioni al Museo" con il MIC di Vigevano.

3.3. Considerazioni su “Nuove generazioni al museo”

L'arte e la cultura sono componenti fondamentali del patrimonio umano e rappresentano un mezzo per comprendere il passato, interpretare il presente e immaginare il futuro. La loro importanza sta nel fatto che permettono di sviluppare la creatività e l'immaginazione, di arricchire la conoscenza e di ampliare la prospettiva, di esprimere la propria identità e di costruire relazioni interpersonali e interculturali.

Per questo motivo è importante promuovere maggiore comprensione e apprezzamento nei confronti dell'arte e della cultura, in particolare attraverso la costruzione di sinergie qualitative e durature tra scuole, musei e famiglie. Queste sinergie possono essere realizzate attraverso progetti come "Nuove Generazioni al Museo" che ha previsto la creazione di percorsi didattici innovativi e partecipativi, l'utilizzo di strumenti digitali e metodi di *audience development* e l'accompagnamento a distanza. In questo modo le nuove generazioni possono essere messe in contatto con la cultura in maniera attiva e coinvolgente, sviluppando la loro curiosità, la loro passione e la loro competenza.

La scuola, il museo e la famiglia sono i principali veicoli attraverso i quali l'individuo può acquisire conoscenze, competenze e sensibilità nei confronti dell'arte e della cultura.

La scuola ha il compito di trasmettere ai giovani conoscenze e competenze specifiche in materia di arte e cultura, insegnando loro ad apprezzare e comprendere le opere e le produzioni culturali. Questo può avvenire attraverso attività didattiche come la visita ai musei, la partecipazione a laboratori artistici e l'utilizzo di materiali didattici che aiutino a comprendere l'arte e la cultura in modo interattivo e coinvolgente.

Il museo, invece, è lo spazio che permette all'individuo di entrare in contatto con le opere e le produzioni culturali in modo diretto e personale, offrendo un'esperienza di fruizione unica e coinvolgente. La proposta di percorsi di visita che utilizzino strumenti digitali e metodi partecipativi possono aumentare l'interesse e la motivazione nei confronti dell'arte e della cultura, rendendo l'esperienza di visita più coinvolgente e interattiva.

Infine la famiglia svolge un ruolo fondamentale nella sensibilizzazione dell'individuo nei confronti dell'arte e della cultura, poiché rappresenta il primo ambiente in cui il giovane si forma e sviluppa le proprie preferenze e interessi. La famiglia può quindi svolgere un ruolo attivo nell'educazione all'arte e alla cultura, promuovendo attività culturali come la visita ai musei, la partecipazione a spettacoli teatrali o la visione di film e documentari. In questo modo, la famiglia può contribuire a sviluppare nei giovani una sensibilità e un

apprezzamento nei confronti della cultura, che rappresentano un valore fondamentale per la crescita personale e sociale.

Il coinvolgimento di un pubblico giovane da parte dei musei rappresenta una sfida per queste istituzioni, poiché essi devono affrontare la necessità di attrarre e coinvolgere una fascia di pubblico che spesso presenta un livello di interesse limitato nei confronti dell'arte e della cultura.

Il dibattito che ruota intorno a questo tema è molto acceso e comprende molteplici prospettive e approcci. Da un lato, ci sono coloro che sostengono l'importanza di un'educazione formale all'arte e alla cultura, che possa essere fornita da istituzioni scolastiche e museali. Dall'altro lato, c'è una corrente di pensiero che sostiene l'importanza di un approccio più informale e meno rigido, che si concentri sull'esperienza diretta e sulla fruizione personale delle opere e delle produzioni culturali.

In questo contesto, diventa fondamentale per i musei rivolgersi al pubblico giovane in modo creativo e coinvolgente, utilizzando strumenti digitali, percorsi interattivi e programmi educativi che possano suscitare interesse e curiosità nei giovani. Inoltre, i musei dovrebbero esplorare nuove forme di comunicazione e di marketing, per attirare l'attenzione di un pubblico giovane e avvicinarlo ai valori e alle tradizioni culturali rappresentati dalle opere esposte.

Inoltre è necessario che i musei lavorino in sinergia con le istituzioni scolastiche e le famiglie, promuovendo attività che favoriscano la scoperta e la comprensione dell'arte e della cultura. Solo attraverso un impegno condiviso e una strategia integrata, i musei potranno riuscire a raggiungere un pubblico giovane e a trasmettere loro la passione e il valore dell'arte e della cultura.

Il coinvolgimento della giovane generazione nella fruizione dei musei rappresenta un'opportunità per la valorizzazione e la trasmissione del patrimonio culturale. Tuttavia, la difficoltà nell'attrarre un pubblico giovane è un tema molto dibattuto nel settore museale, in quanto i giovani spesso non vedono i musei come luoghi di interesse o di divertimento.

Per ovviare a questo problema, i musei devono adottare un approccio innovativo che tenga conto delle esigenze e degli interessi della giovane generazione. Questo può avvenire attraverso la creazione di percorsi di visita e attività didattiche che utilizzino tecnologie avanzate e metodologie partecipative, che rendano la fruizione dell'arte e della cultura più coinvolgente e interattiva.

Inoltre, la collaborazione tra musei, scuole e famiglie rappresenta un'importante opportunità per raggiungere questo obiettivo, poiché questi soggetti possono agire in sinergia per

trasmettere conoscenze, competenze e sensibilità nei confronti dell'arte e della cultura. Ad esempio, la scuola può organizzare visite guidate ai musei, in modo da sensibilizzare i giovani all'importanza dell'arte e della cultura, mentre la famiglia può sostenere e promuovere queste attività, rendendole parte integrante delle esperienze formative e culturali dei giovani.

In conclusione, il coinvolgimento della giovane generazione nella fruizione dei musei rappresenta una sfida importante per le istituzioni museali, ma anche un'opportunità per la valorizzazione e la trasmissione del patrimonio culturale. Adottare un approccio innovativo e collaborare con scuole e famiglie sono due fattori chiave per raggiungere questo obiettivo e sensibilizzare i giovani all'arte e alla cultura. Alchemilla, la cooperativa sociale capogruppo del partenariato, è riuscita a mettere in atto le strategie fino ad ora esposte per raggiungere un obiettivo sfidante quale interessare e coinvolgere i giovani e giovanissimi alle attività promosse dai musei.

La Regione Lombardia - DG Autonomia e Cultura ha stanziato per l'iniziativa, una dotazione finanziaria di 2.100.000,00 euro consistente “nella concessione di un contributo a fondo perduto parametrato alle sole spese ammissibili al netto di IVA in misura pari al 75% nel limite massimo di 200.000,00 euro per partenariato (riferito alle sole risorse delle imprese)”⁹². I progetti ammessi al finanziamento dovevano presentare un valore minimo pari a 500.000,00 euro, riferito alle sole risorse delle imprese. Di seguito elencati i parametri di ammissibilità al contributo:

- il valore minimo di investimento, riferito alle sole risorse delle imprese, doveva essere pari a 50.000,00 euro per ciascun partenariato;
- il contributo massimo concedibile da parte di Regione Lombardia - DG Autonomia e Cultura, anch'esso riferito alle sole risorse delle ICC, è stato uguale a 200.000,00 euro per ogni accordo collaborativo;
- l'intensità di agevolazione, sempre in riferimento alle risorse delle imprese creative, ha eguagliato il 75%, dunque il finanziamento ha potuto ammettere una copertura delle spese entro questa percentuale.

Le spese ammesse alla copertura attraverso la dotazione finanziaria dovevano rientrare nelle quattro categorie sotto riportate:

⁹² *Innovamusei bando per partenariati di imprese culturali e creative - istituti museali per lo sviluppo di progetti innovativi in ambito culturale*, Regione Lombardia, Fondazione Cariplo, Unioncamere Lombardia, 2021.

- le spese relative al personale dipendente delle imprese creative, in qualità di sviluppatore del prodotto o servizio;
- le spese derivanti dall'acquisizione di servizi svolti anche sotto forma di collaborazioni fino a un massimo del 30% rispetto a valore progettuale;
- gli esborsi provenienti dall'acquisto di strumenti e attrezzature, come pure le licenze d'uso di software, fino ad un tetto del 30% rispetto al valore progettuale;
- le spese riguardanti le utenze - luce, acqua, telefono, gas, collegamento a internet, ecc. - ed altri costi indiretti, entro un massimo del 15% dei costi di personale ammessi al contributo per ogni partner.⁹³

Alla luce delle caratteristiche e dei criteri connessi alla dotazione finanziaria concessa da Regione Lombardia - DG Autonomia e Cultura, il prospetto finanziario realizzato da Alchemilla cooperativa sociale, fornisce informazioni utili a conoscere l'ammontare e la natura dei costi sostenuti, il contributo finanziario richiesto e concesso e gli scostamenti tra le spese preventivate e quelle rendicontate.

	Servizi	Attrezzature	Personale	Costi Indiretti	Totale
Budget Richiesta Da Contributo	65.000,0	40.000,0	140.000,0	21.000,0	266.000,0
Scostamento Consentito (20% per singola voce)	13.000,0	8.000,0	28.000,0		
Rendicontato I Tranche	42.586,0	6.350,0	61.514,8	9.227,2	119.678,0
Rendicontato II Tranche	31.780,0	27.660,1	76.019,5	11.402,9	146.862,5
Totale Rendicontato	74.366,0	34.010,1	137.534,3	20.630,1	266.540,5
Rendicontato per voce sul totale (%)	28%	0,1	0,5	0,1	
Totale Contributo Richiesto (75% del Rendicontato)					199.905,3
Scostamento Budget (€)	9.366,0	-5.990,0	-2.465,7	-369,9	540,5
Scostamento Budget (%)	14%	-15%	-2%	-2%	0%

94

Come si vede dalla tabella, le voci delle colonne rappresentano le quattro categorie di spese ammissibili: servizi, attrezzature, personale, costi indiretti e i totali.

La prima riga indica il budget dei costi totali stimati per un totale di 266.000,00 euro ed equivalenti alla somma dei costi di ogni categoria. Le righe successive, invece, sono relative ai rendiconti di quelle sostenute. Per ogni categoria di costo lo scostamento massimo è stato limitato al 20%. Nelle tre righe successive - “rendicontato I tranche”, “rendicontato II

⁹³ Unioncamere Lombardia, *Bando per partenariati di imprese culturali e creative – istituti museali per lo sviluppo di progetti innovativi in ambito culturale* (Bando Innovamusei – versione definitiva), 2021, https://www.unioncamerelombardia.it/images/file/AT_BANDI_2021/Bando%20Innovamusei%20vers%20def.pdf.

⁹⁴ Prospetto finanziario del progetto “Nuove generazioni al museo” redatto da Alchemilla, reperito dal documento *Rendicontazione finale Alchemilla* realizzato nel 2022 per il bando “Innovamusei”.

tranche” e “totale rendicontato” - sono state inserite le spese effettivamente sostenute dall’impresa per portare a compimento il progetto “Nuove generazioni al museo”.

Più della metà dei fondi impiegati nel progetto sono serviti al pagamento di costi relativi al personale, il quale è stato coinvolto nell’ideazione del progetto e nello sviluppo dei contenuti relativi all’universo Artoo e utilizzati per la piattaforma di e-learning, messa in dotazione agli insegnanti. La seconda voce di spesa è stata quella inerente ai servizi, lo sviluppo della piattaforma online è stata infatti sviluppata da una società esterna. Attrezzatura e costi indiretti, in ultima analisi, costituiscono insieme circa il 20% della spesa totale.

La spesa totale è ammontata a 266.540 euro e di questa cifra la Regione ha rimborsato il 75%. Alchemilla ha quindi beneficiato di un contributo pari a 199.905€. Le ultime due voci della prima colonna esprimono gli scostamenti, sia in euro che in percentuale. Si evidenzia come lo scostamento è stato:

- per le spese relative ai servizi del 14% e quindi di 9.366,00€ equivalente alla differenza tra le spese dei servizi preventivate rispetto a quelle rendicontate;
- per i costi delle attrezzature del -15% e quindi di -5.990,00€;
- per le spese del personale pari al -2%, dunque di -2.465,73€.

Le ultime due voci sono in negativo, ciò significa che le spese preventivate sono risultate più alte rispetto a quelle effettivamente sostenute⁹⁵.

Per concludere, il budget richiesto si è dimostrato perfettamente in linea con i costi effettivamente sostenuti e quindi la proiezione di Alchemilla è stata correttamente eseguita. Ciò ha consentito ad Alchemilla di beneficiare di un sostegno contributivo che ha coperto il 75% degli esborsi. Il restante 25% delle spese è stato coperto dalla cooperativa e inserito come costo del personale. È stato possibile coprire questa percentuale di esborsi grazie a ricavi e proventi derivanti dalle vendite e dalle prestazioni di servizi e prodotti socioeducativi, tra cui libri e piattaforme e-learning offerti a scuole e famiglie.

Da un punto di vista strettamente qualitativo, il partenariato è riuscito a realizzare un progetto capace di portare innovazione alle realtà museali coinvolte e di superare delle sfide e dei problemi di grande attualità e urgenza.

⁹⁵ Alchemilla, *Relazione finali Innovamusei* (Bando INNOVAMUSEI RENDICONTAZIONE FINALE ALCHEMILLA), 2022.

CONCLUSIONE

Arrivata alla fine del mio elaborato ritengo necessario e doveroso tirare le fila rispetto a quanto esposto fino ad adesso.

Nel primo capitolo ho offerto una panoramica sulla storia, gli organi, le funzioni e il sostentamento delle Camere di Commercio, in particolare di quelle che operano nel territorio italiano. Le Camere fanno capo alle Unioni camerali, una nazionale e altre regionali, tra queste ultime un ruolo di rilevanza l'ha rivestito l'Unione delle Camere di Commercio Lombarde perché ha collaborato alla realizzazione del progetto "Innovamusei". Tale iniziativa è perfettamente coerente alle attività che le Camere di Commercio lombarde svolgono, le quali hanno la finalità di supportare e sostenere le imprese operanti e attive nel territorio di riferimento.

Successivamente ho descritto il progetto "Innovamusei", un bando indetto nel 2021 dalla collaborazione tra Regione Lombardia, Fondazione Cariplo e Unioncamere Lombardia. I tre enti hanno proposto tale iniziativa al fine di incoraggiare sinergie tra istituzioni museali ed ecomusei lombarde e piccole e medie imprese operanti nel settore culturale e creativo in grado di portare innovazione all'interno di musei ed ecomusei trovatisi in difficoltà durante il periodo pandemico. Le misure di contenimento dell'epidemia hanno fatto emergere delle problematiche già esistenti, diventate urgenti e non più accantonabili. Ho esaminato le difficoltà che i musei hanno dovuto affrontare durante l'emergenza pandemica, evidenziando quelle già esistenti prima della pandemia e le azioni che sono state messe in atto al fine di fronteggiare questa situazione. Il bando "Innovamusei" si è posto l'obiettivo di offrire supporto alle realtà museali per rinnovare e qualificare la loro offerta, incrementare e diversificare la domanda, digitalizzarsi, ecc. L'intervento ha finanziato progetti innovativi in ambito culturale portati a termine da partenariati tra sistemi museali, raccolte museali, musei ed ecomusei riconosciuti da Regione Lombardia e imprese culturali e creative, capaci di migliorare, perfezionare e rinnovare i primi.

Nel terzo capitolo ho descritto uno dei progetti vincitori del bando, beneficiario del contributo finanziario che ha coperto il 75% delle spese sostenute dalla ICC capofila del partenariato e intitolato "Nuove generazioni al museo". L'intervento è stato realizzato allo scopo di ingaggiare un pubblico giovane tendenzialmente lontano dai musei, che non vede questi ultimi come luoghi di interesse o di divertimento. La cooperativa sociale Alchemilla ha proposto ai tre musei lombardi con cui ha collaborato, un format articolato intorno all'universo Artoo, un orso che vive nella soffitta del museo ed è appassionato d'arte. Non

conoscendo le opere esposte al museo, si fa aiutare dai bambini per conoscerle, i quali spiegano all'orso tutto ciò che l'opera suscita loro. In questo modo è stato offerto un servizio capace di far partecipare in maniera interattiva la giovane utenza alla scoperta delle collezioni conservate nei musei. La proposta di Alchemilla ha permesso la costruzione di una sinergia tra il museo, la scuola e la famiglia che potesse accompagnare i bambini prima, durante e dopo la visita al museo. Sono stati raggiunti in questo modo gli obiettivi di acquisizione di nuovi utenti e di *audience development*.

Le Camere di Commercio svolgono un ruolo importante nel sostegno delle imprese del settore culturale, come dimostrato dal bando "Innovamusei". Quest'ultimo, infatti, ha offerto agli operatori del settore culturale la possibilità di accedere ad un finanziamento e a dei servizi finalizzati a facilitare lo sviluppo e la crescita delle loro attività.

Si può dedurre come le Camere di Commercio rappresentano un importante punto di riferimento per le imprese del settore culturale, fornendo loro gli strumenti e i supporti necessari a migliorare e ampliare la loro attività. La mia tesi ha voluto dimostrare l'importanza e il vantaggio di questo supporto per la crescita e lo sviluppo del settore culturale, evidenziando come le Camere siano una risorsa preziosa per le imprese operanti nella filiera culturale.

BIBLIOGRAFIA

- Agostino D. Arnaboldi M. Lorenzini E., *Verso un “new normal” dei musei post-covid: quale ruolo per il digitale?*, Politecnico di Milano;
- Avanzini Marco, *La ricerca nei musei tra tradizione e innovazione*, rivista *Museologia Scientifica Memorie*, 2014;
- Barni Giovanna, *La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforme strutturali*, “Il capitale culturale”, Supplementi 11, 2020;
- Bidischini Elisabetta e Musci Leonardo (a c. di), *Guida agli archivi storici delle Camere di commercio italiane*, Edigraf, Roma, 1996;
- *Bilancio sociale*, Alchemilla, 2020;
- Buonerba Massimo, *La nuova disciplina delle Camere di Commercio*, 1996;
- Buratti Nicoletta, *Nuove tecnologie e percorsi di innovazione in ambito museale*, *Economia e diritto del terziario*, vol. 2 pp. 325-376, 2008;
- Caccia C., Grechi D., Pavione E., Querci E., *L’attività museali ai tempi dei virus SARS-CoV-2: strategie digitali per i musei*, rivista *Economia aziendale online*, Pavia, 2021;
- Cammelli Marco, *Pandemia: the day after e i problemi del giorno prima*, Aedon Il Mulino - Rivisteweb, 2020;
- Cammelli Marco, Piperata Giuseppe, *Patrimoni culturali: innovazioni da completare; tensioni da evitare*, Aedon Il Mulino - Rivisteweb, 2022;
- Casarin F., *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Torino, Giappichelli, 1996;
- De Biase Francesco (a c. di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Francesco Angeli, Milano, 2014
- Dell’Aversana Fabio, *Le arti e lo spettacolo alla prova del Covid-19*, *Archivio giuridico*, anno CLII, fasc. 4 2020, pp. 1225-1235;
- Dubini Paola, *La cultura al tempo del coronavirus*, e&mPLUS inserto CULT, marzo 2020;
- Ferrarese Pieremilio, *Modelli di rendicontazione dell’attività museale con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, 2018;
- Forte Pierpaolo, *I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, Aedon Il Mulino - Rivisteweb, 2015;
- Guida Francesco E., *Comunicare i beni culturali: valore vs valorizzazione*, 2010;

- *ICC per InnovaMusei Call Get it!*, Fondazione Cariplo, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, realizzato da Cariplo factory in collaborazione con Fondazione Sociale Venture Giordano dell'Amore, <<https://www.fondazionecriplo.it>>;
- *Innovamusei bando per partenariati di imprese culturali e creative - istituti museali per lo sviluppo di progetti innovativi in ambito culturale*, Regione Lombardia, Fondazione Cariplo, Unioncamere Lombardia, 2021;
- Ippolito Maddalena, *Il patrimonio digitale della cultura: un'opportunità di fruizione dei beni culturali "senza barriere"*, rivista PA Persona e Amministrazione;
- *La Convenzione di Faro*, Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa, 2005, <www.coe.int>;
- *Libro verde le industrie culturali e creative un potenziale da sfruttare*, Commissione Europea, 2010;
- *Linee programmatiche dell'attività per il 2021*, Unioncamere Lombardia, 2020, <www.unioncamerelombardia.it>;
- *Linee strategiche triennali 2021 - 2023*, Unioncamere Lombardia, 2020, <www.unioncamerelombardia.it>;
- Messineo D. e Occhilupo R., *La gestione dei musei e parchi archeologici e il coinvolgimento dei privati nel settore culturale: l'Italia nel confronto con la Francia, la Germania e la Spagna*, Aedon Il Mulino - Rivisteweb, 2014;
- Miglietta Anna Maria, *Il museo accessibile: barriere, azioni e riflessioni*, rivista Museologia Scientifica nuova serie, 2017;
- Montera Filippo a c. di, *Le Camere di Commercio Italiane all'Estero Natura, caratteristiche e funzioni*, Unioncamere e Assocamerestero;
- Pignatti Matteo, *I modelli di Partenariato Pubblico-Privato nella gestione e valorizzazione dei beni culturali come strumento per la creazione di ecosistemi innovativi e di sviluppo economico e sociale*, DPCE online, 2022;
- Pinto Assunta, *Il museo e l'importanza della scelta del segmento*;
- *Relazione sull'attività svolta nel 2021*, Unioncamere Lombardia, 2022, <www.unioncamerelombardia.it>;
- *Rendicontazione finale Alchemilla per il bando Innovamusei*, 2022;
- Rinaldi Pio G., *Le Camere di Commercio e la parabola dell'autonomia funzionale*, rivista federalismi.it, 2021;
- Sabba Fiammetta, *Panorama dei centri di documentazione e delle biblioteche delle Camere di Commercio Italiane*, rivista online JLIS.it, 2015;

- *Testo comparato legge 580/1993 vigente - D. lgs. 25 novembre 2016 n. 219, Unioncamere Lombardia;*
- *Scheda sintetica di presentazione, Unioncamere Lombardia, <www.unioncamerelombardia.it>;*
- *Volpe Giuliano, Un Faro per il patrimonio culturale nel post-Covid-19, rivista Scienze del Territorio, 2020;*
- *Zatta Stefania, La misurazione delle performance. Le Camere di Commercio: i casi di Bologna e Modena, Tesi di Laurea Magistrale, 2021.*

DISPOSIZIONI NORMATIVE

- *B.U.Lomb. 17 giugno 2021, Serie Ordinaria n. 24;*
- *B.U.Lomb. 25 giugno 2021, Serie Ordinaria n. 25;*
- *D. G. R. Lombardia 18 gennaio 2021, n. 11/4195 Approvazione dello schema di “Accordo di collaborazione tra Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia e Fondazione Cariplo per lo sviluppo di un programma di supporto all’imprenditorialità nel campo della cultura - “Innovamusei”;*
- *D. lgs. 25 novembre 2016, n. 219, Attuazione della delega di cui all’articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura;*
- *D. M. 8 agosto 2017, n. 219 Camere di Commercio, rideterminazione delle circoscrizioni territoriali;*
- *D. M. 16 febbraio 2018, n. 57 Riduzione del numero delle camere di commercio mediante accorpamento, razionalizzazione delle sedi e del personale.*

SITOGRAFIA

- <https://aerariumchain.com>;
- <https://alchemillalab.it>;
- <http://ariaplatform.com>;
- <https://artoobear.com/>;
- <https://mtdvigevano.tourmake.me/it>;
- <https://museumar.eu/it>;
- <https://braindraincomunicazione.it>;
- <https://opup.it>;
- <https://bepart.net/it>;

- www.aedolab.com;
- www.angera.it;
- www.beniculturali.it;
- www.beyondthegate.io;
- www.cariplofactory.it;
- www.coe.int;
- www.designdifferente.it;
- www.dilium.com;
- www.disignum.it;
- www.earsaudio.it;
- www.fondazionecariplo.it;
- www.icom-italia.org;
- www.museyoum.com;
- www.museocalzaturavigevano.it;
- www.pinandgo.it;
- www.regione.lombardia.it;
- www.registroimprese.it;
- www.rnb4culture.com;
- www.unioncamerelombardia.it;
- www.unioncamere.gov.it.